

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
Markkinoinnin ja johtamisen laitos



Knowledge Management suomalaisissa suoramakuyrityksissä
– käsityksiä ja käytäntöjä

HELSINGIN
KAUPPAKORKEAKOULUN
KIRJASTO

10427

Organisaatiot ja johtaminen
Pro Gradu –tutkielma
Katja Müller
Kevät 2007

Hyväksytty laitoksen johtajan päätöksellä 29 / 5 200 7

~~arvosanalla~~ Tarkastajat:

KTT, Kari Lijja

KTM, Hannu Hämminen

KNOWLEDGE MANAGEMENT SUOMALAISISSA SUORAHAKUYRITYKSISSÄ – KÄSITYKSIÄ JA KÄYTÄNTÖJÄ

Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen teoreettisen osan tarkoituksena oli esitellä tiedon ja tietojohdamisen kentän kirjallisuutta ja empiirisen osan kartoittaa suomalaisten suoramakuyritysten käsityksiä tietojohdamisesta ja käytössä olevia tietojohdamisen käytäntöjä. Tavoitteena oli selvittää onko tietojohdamisen aihepiiri suoramakuyrityksille tuttu ja näkevätkö he siinä mahdollisen kilpailuedun. Tavoitteena oli myös tarkastella tietojohdamisen tämänhetkistä tilaa ja käytäntöjä suomalaisissa suoramakuyrityksissä.

Lähdeaineisto

Tutkimuksen aineisto koottiin tekemällä viisi puolistrukturoitua teemahaastattelua, joissa haastateltiin maan johtavien suoramakuyritysten partnereita ja kokeneita asiantuntijoita. Haastattelut nauhoitettiin ja purettiin tekstidokumenteiksi. Haastattelut toteutettiin 21.3.–8.5.2007

Tulokset

Tutkimuksessa verrattiin suomalaisten suoramakuyritysten tietojohdamisen käsityksiä ja käytäntöjä alan kirjallisuuteen. Sekä asenteet että perehtyneisyys tietojohdamisen aihepiiriin vaihtelivat tutkimusjoukossa suuresti. Strategisesti ja keskitetysti johdettu knowledge management puuttui lähes kaikista yrityksistä, mutta yksittäisiä tietojohdamisen elementtejä oli kuitenkin käytössä kaikissa haastatelluissa yrityksissä. Suoramakuliiketoiminnan erityispiirteinä ja haasteina nousi esille ensinnäkin konsultoinnissa tärkeäksi koettu liiketoiminta- ja johtamiskokemus, jonka nähtiin olevan hyvin vaikeasti siirrettävissä yksilöltä toiselle. Toisaalta suoramakuprosessissa kertyvän tiedon hallinta, ajantasaisuus, yhdisteltävyys ja uudelleenkäytettävyys asettivat haasteita volyyminsä ja ylläpidon vaatiman työmäärän kautta.

Avainsanat

Suoramaku, knowledge management, tietojohdaminen

SISÄLLYSLUETTELO

1.	Johdanto	2
1.1.	Tietojohtaminen suoramakuorganisaatiossa	2
1.2.	Miksi valitsin aiheen	3
1.3.	Tavoitteet.....	4
1.4.	Keskeinen kirjallisuus	4
1.5.	Keskeiset käsitteet.....	5
1.5.1.	Tieto	5
1.5.2.	Tietopääoma	6
1.5.3.	Tietojohtaminen	6
1.6.	Empiirinen aineisto ja rajaukset	7
1.7.	Tutkimuskysymykset	8
1.8.	Tutkimuksen rakenne	8
2.	Tieto, tiedon luonti ja tietojohtaminen organisaatiossa.....	10
2.1.	Tiedon määritelmä – tiedon arvoketju	10
2.2.	Organisatorisen tiedonluonnin prosessi	11
2.3.	Organisatorinen tieto ja tietopääoma yrityksessä.....	17
2.4.	Tietojohtaminen yrityksessä.....	21
2.5.	Tietojohtamisen strategiat	24
2.6.	Eroja ja kritiikkiä tiedon ja tietojohtamisen kentässä	26
3.	Tutkimusmenetelmät ja aineisto	29
3.1.	Asiantuntijahaastattelut	29
3.2.	Benchmarking-haastattelu.....	30
3.3.	Osallistuva havainnointi.....	30
3.4.	Suomen suoramakukenttä	32
3.5.	Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot	33
4.	Empiirisen tutkimuksen tuloksia.....	34
4.1.	Knowledge Managementin määritelmiä	34
4.2.	Tietojohtaminen suoramakuyrityksissä.....	37
4.3.	Hiljainen tieto ja osaaminen suoramakutoiminnassa	39
4.3.1.	Yksilötason osaaminen.....	40
4.3.2.	Organisaation osaaminen	43
5.	Johtopäätökset.....	48
5.1.	Päähavaintojen suhteutus kirjallisuuteen	48
5.1.1.	Käsitteet.....	48
5.1.2.	Käytännöt	50
5.2.	Vertailua benchmarking-haastatteluun.....	59
5.3.	Johtopäätöksiä suoramakuyritysten tietojohtamisesta	60
5.4.	Kehitysehdotukset ja jatkotutkimus	63
5.4.1.	Jatkotutkimus	64
	Lähteet.....	66
	Kirjallisuus	66
	Haastattelut.....	68
	Liite 1: Haastattelun raamit - asiantuntijahaastattelut.....	69
	Liite 2: Haastattelulomake – benchmarking-haastattelu.....	70

1. Johdanto

1.1. Tietojohtaminen suoramakuorganisaatiossa

Tutkimukseni käsittelee tietojohtamisen (eng. *knowledge management*) tilaa suomalaisissa suoramakuyrityksissä. Tietojohtamisen viitekehys pitää sisällään mm. elementtejä hiljaisen tiedon ja oppivan organisaation teorioista sekä organisaation osaamisen, ns. tietopääoman tai aineettoman pääoman (eng. *intellectual capital*) hallinnasta.

Teoriaosuudessa olen perehtynyt organisatorisen tiedon, tiedon luonnin ja tietojohtamisen näkökulmiin niin yksilö- kuin organisaatiotasolla, ja sitä kautta johtanut mielekkäät haastatteluteemat ja -kysymykset. Tavoitteeni on tutkimuksella ensinnäkin kartoittaa aihealueen tämänhetkistä tilaa suoramakuyrityksissä ja toiseksi löytää keinoja tietojohtamisen tehokkaamman hyödyntämisen tueksi.

Suoramakuyritykset Suomessa ovat järjestään suhteellisen pieniä konsulttitoimistoja, jotka organisaatiotyypiltään ovat orgaanisia, asiantuntijuuteen perustuvia tietointensiivisiä yrityksiä. Tutkimukseen olen haastatellut viiden suoramakuyrityksen partneria tai kokenutta asiantuntijaa. Tarkoitukseni on selvittää suoramakuyrityksissä vallalla olevia asenteita ja käsityksiä koskien knowledge management -toimintatapoja ja -käytäntöjä ja toisaalta hiljaista tietoa ja osaamista suoramakuliiketoiminnassa. Analyysiosuuden tueksi olen tehnyt myös yhden ns. benchmarking-haastattelun globaalin konsulttiyrityksen knowledge managementista. Tämän avulla pyrin saamaan vertailupohjaa siihen, mitä knowledge management konsulttiyrityksessä voi olla ja edelleen löytää tapoja, joita voisi toteuttaa myös kooltaan pienemmissä suoramakuyrityksissä.

1.2. Miksi valitsin aiheen

Olen aiemmin työskennellyt useita vuosia HR-alan konsulttitoimistossa ja hakeutunut takaisin koulun penkille syventääkseni asiantuntemustani ja parantaakseni asemiani alan työmarkkinoilla. Konsulttiyrityksen toimintatavat sekä tiedonhallinnan ja osaamisen haasteet olivat minulle näin ollen osittain tuttuja. Sittenmin johtamisen ja viestinnän opinnoissani tutustuin aihepiiriin teoreettisiin lähestymistapoihin ja ajatus omasta tutkimuksesta kehittyi. Tutkimuksen tekoaikana työskentelin puoli vuotta suorahakuyrityksen researcherin tehtävissä, ja pääsin näin seuraamaan ja arvioimaan toimintaa myös sisältä päin.

Minua kiehtoo hiljaisen tiedon, osaamisen johtamisen ja aineettoman pääoman moniulotteisuus ja monitieteellisyys. Osa tutkimuksista ja tutkijoista näkee tiedon organisaatioissa objektina ja sen hallinnan puhtaasti teknisenä haasteena. Toisaalta osan mielestä teknologia ei riitä siirtämään ja hyväksikäyttämään kokemusperäistä tietoa. Vallalla olevan yhteiskuntatieteellisen käsityksen mukaan maailmamme ja niin sanottu todellisuus ovat sosiaalisesti rakentuneita. Toisin sanoen ei ole olemassa mitään yhtä totuutta ja yksiselitteistä tietoa, vaan ainoastaan kussakin tilanteessa ja yhteisössä sosiaalisesti, kommunikaation kautta luotuja merkityksiä. Kuinka siis siirtää tai johtaa tällaista tietoa? Muista liiketaloustieteen aloista esimerkiksi laskentatoimi on entistä kiinnostuneempi yrityksen aineettomasta pääomasta, esimerkiksi yrityksen arvonmäärityksen yhteydessä. Ylipäänsä talouselämässä tiedon, osaamisen ja muiden aineettomien tuotannontekijöiden merkitys on kasvanut aineellisiin tuotannontekijöihin verrattuna, ja yrityksen oppimis- ja innovaatiokyky voivat ratkaista sen menestyksen markkinoilla.

Lähestymiskulmia aihepiiriin on siis lukemattomasti. Lopulta nämä kaikki osatekijät kytkeytyvät toisaalta organisaatioon ja sen kykyyn muuttua ja oppia uutta, ja toisaalta yrityksen johdon asenteisiin ja suhtautumiseen henkilöstöönsä ja

sen osaamiseen yrityksen voimavarana. Näitä tekijöitä halusin tutkia minulle tutuimmassa ympäristössä.

1.3. Tavoitteet

Tavoitteeni on aiemman tutkimuksen valossa ja suorahakualan suomalaisia vaikuttajia haastatteleamalla selvittää niitä käsityksiä, asenteita ja toimintatapoja, joita alan yrityksissä tällä hetkellä yritysten tiedon ja osaamisen johtamisen alueella vallitsee. Pyrin myös selvittämään näkevätkö yritykset knowledge managementissa kirjallisuudessa usein esitetyn kilpailuedun vai koetaanko se vain yhtenä, nyt jo ohi menneenä johtamismuotina muiden joukossa. Pyrin myös ns. benchmarking-haastattelun avulla selvittämään, voisiko muiden alojen tiedonhallinta- ja -johtamiskäytännöistä löytää myös suorahakualalla hyödynnettäviä muotoja.

1.4. Keskeinen kirjallisuus

Sydänmaanlakan (2001) mukaan tiedon johtamisen prosessissa yksilön tieto muuttuu tiimin tiedoksi ja piilevä tieto muuttuu havaittavaksi tiedoksi. Tiedon johtaminen organisaatiossa liittyy tiiviisti sekä hiljaisen tiedon (eng. *tacit knowledge*) että oppivan organisaation tutkimusalueisiin. Hiljaisen tiedon siirtymistä ovat tutkineet erityisesti Nonaka ja Takeuchi (1995), joiden tiedon luomisen kaaviota, nk. SECI-prosessia käytän havainnollistajana piilevän ja eksplisiittisen tiedon kuvaamisessa. He ovat myös määritelleet tiedonluontia edistäviä tekijöitä organisaatiossa. Nonaka ja Konno (1998) ovat kehittäneet mallia edelleen ja lisänneet siihen japanilaisesta filosofiasta tutun *ba*-käsitteen, ns. tiedonluonnin kontekstin.

Stähle ja Grönroos (1999) toteavat, että organisaation osaaminen ja tieto eivät ole suoraan sen jäsenten osaamisen summa, eikä organisaation tieto automaattisesti lisäännä, jos yksilöt esimerkiksi kouluttautuvat lisää. Olennaista on saada tieto liikkeeseen ja sitä kautta koko organisaation tiedoksi. He esittävät yrityksen

tietopääomasta mallin, jossa tiedon virtauksen voimakkuus yrityksessä riippuu toisaalta sen jäsenten välisistä suhteista ja toisaalta sekä olemassa olevasta että tulevasta osaamisesta. Samoilla jäljillä on Isaacs (2001), jonka mielestä yrityksen kyky dialogiin, yhdessä tapahtuvaan perehtymiseen, tapaan ajatella ja miettiä yhdessä tuo sille mahdollisuuden oppia uutta kilpailijoita nopeammin ja sitä kautta saavuttaa etua markkinoilla. Dialogin puolesta puhuvat myös Stähle ja Grönroos (1999).

Hansen, Nohria ja Tierney (1999) esittävät, että on olemassa kaksi toisiaan täydentävää tietojohdamisen strategiaa: kodifiointistrategia (eng. *codification strategy*) ja personointistrategia (eng. *personalization strategy*). Tutkimukseensa perustuen he toteavat em. strategioiden esiintyvän yrityksissä säännönmukaisissa suhteissa.

1.5. Keskeiset käsitteet

Monet aihepiiriin käsitteet ovat epätarkkoja tai kärsivät suomennoksesta. Tiukan tulkinnan mukaan niitä käytetään myös väärin, usein toistensa synonyymeinä. Seuraavassa käyn lävitse tutkimuksessa keskeisiä käsitteitä ja perusteluja niiden käytölle.

1.5.1. Tieto

Tässä tutkielmassa tiedon eri ”muotoja” käsitellään tiedon arvoketjun (eng. *value chain of information*) mukaisesti (Huotari, Hurme ja Valkonen 2005). *Data* on tiedon yksinkertaisin muoto, esimerkiksi numeroita, kirjaimia tai nuottimerkkejä viivastolla. *Data* itsessään ei ole merkityksellistä, jollei sitä voida ”purkaa”. *Data* voidaan dekodata *informaatioksi*, jos tunnetaan käytetty koodi. Toisin sanoen *data* on informaatiota vain osalle vastaanottajista: tietokone ymmärtää nolista ja ykkösistä muodostuvaa binäärijärjestelmää ja ihminen, joka osaa lukea nuotteja tunnistaa niistä tutun kappaleen melodian. *Tieto* (eng. *knowledge*) syntyy, kun informaation vastaanottaja tulkitsee informaation. Stähle ja Grönroosin (1999)

mukaan tieto on aktiivinen käsite, joka pitää sisällään sekä informaation että vaikutuksen. Vaikutus tässä tarkoittaa sitä, että informaatio on muuttunut inhimilliseksi tiedoksi. Ståhle ja Grönroos (1999) jatkavat ketjua vielä *osaamisella*, jolla tarkoitetaan sitä, että tietoa kyetään soveltamaan jonkin tehtävän suorittamisessa tai ongelman ratkaisemisessa. Dana, Korot ja Tovstiga (2005) puolestaan muotoilevat tiedon (*eng. knowledge*) olevan informaation, ideoiden, kokemuksen, intuition, taitojen ja opittujen asioiden integraatio, joka luo yritykselle lisäarvoa.

1.5.2. Tietopääoma

Käsitteiden tietopääoma, aineeton pääoma, tietovarot ja intellectual capital käyttö erityisesti mediassa, mutta myös alan kirjallisuudessa on vaihtelevaa. Ståhle ja Grönroosin (1999) mukaan yrityksen aineeton pääoma syntyy datasta, informaatiosta, tiedosta ja osaamisesta. Toisaalta tietopääomaksi he määrittelevät yrityksen aineettomat omaisuuserät sekä kyvyn käyttää informaatiota ja osaamista uusien ideoiden ja innovaatioiden jatkuvaan tuottamiseen (mt. 50). Teece (2000, 29) puolestaan käyttää sanaa yrityksen tietoperusta (*eng. knowledge base*) kuvatessaan yrityksen teknistä kompetenssia ja tapaa tehdä asioita sekä tietoa ja ymmärrystä sen asiakkaiden tarpeista ja toimittajien kyvyistä. Käsitettä knowledge assets (suom. *tietovarot*) käyttävät puolestaan Nonaka, Toyama ja Konno (2000), jotka edelleen jakavat nämä varat neljään eri tyyppiin.

1.5.3. Tietojohtaminen

Tässä tutkimuksessa käsitteet tiedon johtaminen, tietojohtaminen, tietämyksen hallinta ja knowledge management tarkoittavat jotakuinkin samaa asiaa. Olen pyrkinyt käyttämään aiempien kirjoittajien itse kulloinkin käyttämää termiä ja vieraskielisen kirjallisuuden kohdalla termiä knowledge management. Olennaista on kuitenkin erottaa toisistaan tietohallinto ja tietojohtaminen, joista ensimmäisellä tarkoitetaan pelkän informaation hallintaa ja jälkimmäisellä yrityksen strategisen kompetenssin johtamista ja kilpailukyvyn ylläpitoa.

1.6. Empiirinen aineisto ja rajaukset

Empiirisen aineiston olen kerännyt haastattelemalla ja osallistuvan havainnoinnin keinoin. Haastattelut ovat pääasiassa asiantuntijahaastatteluja, joilla selvitan varsinaisen kohteen, suomalaisten suoramakuyritysten, asenteita, kokemuksia ja käytäntöjä tietämyksen hallinnasta. Asiantuntijahaastattelujen tueksi olen tehnyt ns. benchmarking-haastattelun, jolla pyrin selvittämään muilla toimialoilla toimivien konsulttiyritysten knowledge management -toimintatapoja. Tästä toivon löytäväni ideoita sovellettavaksi myös suoramakutoiminnassa. Lisäksi tutkimusmenetelmänä on ollut osallistuva havainnointi, jota olen toteuttanut toimiessani suoramakuyrityksessä researcherin tehtävässä kuuden kuukauden ajan.

Knowledge management on sekä terminä että konkreettisena toimintana epämääräinen ja moniulotteinen käsite. Tutkimuksen painopistettä olisi voinut viedä joko teknologian, informaatiotutkimuksen tai jopa laskentatoimen suuntaan. Alueen tutkimus Suomessa on kohdistunut lähinnä suuryrityksiin tai knowledge managementin pienempiin osa-alueisiin, esimerkiksi mittaristojen kehittämiseen.

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista pyrkimys pitää kysymyksenasettelu ja tutkimusprosessi avoimena suhteellisen pitkään (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 79). Heidän mukaansa erityisesti havainnointitutkimuksen kysymykset tarkentuvat tutkimuksen mittaan. Itse päätin jättää sekä määritelmän että painopisteen avoimeksi ja kuunnella tutkimuksen kohteiden, suomalaisten suoramakuyrityksen edustajien, käsityksiä ja kokemuksia. Olisin toisaalta voinut tarkastella vain yhden yrityksen käytäntöjä ja tehdä niistä johtopäätöksiä, mutta en katsonut sitä ns. yleishyödylliseksi lähestymistavaksi. Alueella, jossa tutkimusta ei juuri ole tehty, mielestäni järkevintä oli aloittaa kartoittavalla vertailututkimuksella. Näihin tuloksiin pyrin soveltamaan kirjallisuudessa ja aiemmissa tutkimuksissa tehtyjä päätelmiä niiltä osin, kuin ne ovat vertailtavissa.

Meriläinen (1990, 61) toteaa suorahaun onnistumista käsitelleen tutkimuksensa johtopäätöksissä havainneensa ristiriitaisuutta kyselylomakevastausten ja

haastateltavien suullisten kommenttien välillä. Kyselylomakevastaukset olivat lähes poikkeuksetta varovaisempia kuin haastateltavien suulliset arviot. Hän toteaaakin, että haastattelemalla vaikuttaisi saavan totuudenmukaisempaa tietoa henkilöiden tunteista, asenteista ja näkemyksistä suorahakuprosessia kohtaan. Suorahakutoimialaa leimaa tietty salaperäisyys ja toisaalta myös kova kilpailu. Uskon Meriläisen johtopäätöksen pätevän yhtälailla konsultteihin kuin suorahauulla etsittäviin kandidaatteihin ja asiakkaisiin. Suomen kokoisilla markkinoilla suorahakuyritykset taistelevat niin parhaista kandidaateista kuin hyvistä asiakkaista. Näistä syystä päätin, etten toteuta erikseen lomakemuotoista kyselyä tutkimusjoukossani, vaan pyrin osin strukturoidulla haastattelulla saamaan kaikilta haastateltaviltani vertailukelpoiset tiedot.

1.7. Tutkimuskysymykset

Tutkimuksessani pyrin selvittämään ja vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä knowledge management haastateltavien käsityksen mukaan on?
- Onko suomalaisissa suorahakuyrityksissä käytetty knowledge managementia hyväksi ja miten?
- Mikä tieto ja/tai osaaminen on suorahakutoiminnassa olennaista, eli sitä tietoa, jota knowledge managementin keinoin tulisi johtaa?

1.8. Tutkimuksen rakenne

Pro Graduni toisessa luvussa käydään lävitse tiedon arvoketjun ja hiljaisen tiedon teoriaa, tietopääoman käsitettä ja knowledge management -ajattelun periaatteita sekä muuta aiheeseen liittyvää tutkimusta ja kirjallisuutta. Kolmannessa luvussa esittelen varsinaisen kenttätutkimuksen, siinä käytetyt menetelmät haastatteluista osallistuvaan havainnointiin sekä aineiston. Neljännessä luvussa puolestaan syvennyn haastattelujen kautta kerätyn tiedon käsittelyyn. Ohessa kerron myös oman osallistuvan havainnoinnin avulla keräämästäni tiedosta itse suorahakutyössä. Viides ja viimeinen luku peilaa tuloksia aihepiiriin

kirjallisuuteen ja kokoaa tutkimukseni pohjalta tekemäni johtopäätökset ja toimintaehdotukset suora-hakuyritysten tieto- ja osaamishaasteiden kohtaamisessa.

2. Tieto, tiedon luonti ja tietojohdaminen organisaatiossa

Tässä kappaleessa esittelen kirjallisuudessa esitettyjä malleja, teorioita ja argumentteja tiedon ja tietämyksen, tiedonluonnin ja tietojohdamisen kentässä. Lopuksi tarkastelen myös aihepiiriin kohdistettua kritiikkiä.

2.1. Tiedon määritelmä – tiedon arvoketju

Monesti arkipuheessa ei tehdä eroa informaation ja tiedon käsitteiden välille. Puhutaan esimerkiksi informaatio- ja tietoyhteiskunnasta tarkoittaen samaa asiaan. Tieto ja informaatio ovatkin lähellä toisiaan, mutteivät kuitenkaan tarkoita täsmälleen samaa. Käsitteiden eroa voidaan selventää mm. tiedon arvoketjun mallilla (eng. *value chain of information*).

Yrityksen aineeton pääoma syntyy datasta, informaatiosta, tiedosta ja osaamisesta. Määritelmä perustuu tiedon arvoketjun malliin, jonka mukaan informaatio on dataa, toisin sanoen merkkijono (merkit = data, esim. nuotit), jonka vastaanottaja ymmärtää, jos sillä on hänelle informaatioarvoa. Tieto puolestaan on aktiivinen käsite siinä mielessä, että se sisältää informaation ja vaikutuksen. Vaikutus tarkoittaa, että informaatio on muuttunut inhimilliseksi tiedoksi. Seuraava taso on osaaminen, jolla tarkoitetaan sitä, että tietoa käytetään soveltamaan jonkun tehtävän suorittamiseksi tai ongelman ratkaisemiseksi. Kun siis puhutaan yrityksen tietopääomasta, sisältyy tähän koko edellä mainittu prosessi: datasta informaatioksi, informaatiosta tiedoksi ja tiedosta edelleen osaamiseksi. Organisaation osaaminen puolestaan tuottaa sille sekä aineellista että aineetonta pääomaa eli yrityksen substanssia. (esim. Stähle ja Grönroos 1999, Huotari, Hurme ja Valkonen 2005)

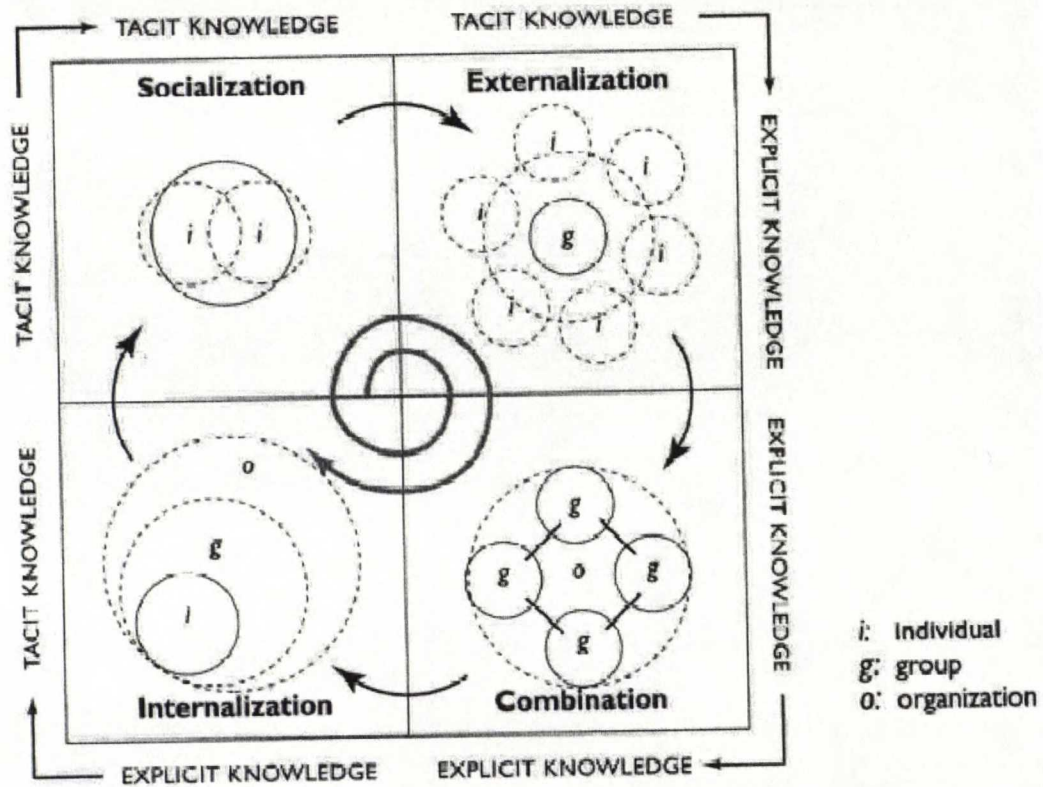
Järvinen, Koivisto ja Poikela (2002) esittävät, että ihminen tietää vaistomaisesti mikä on informaation ja tiedon välinen ero. Heidän mukaansa tietoa on kaikki se, mitä voidaan aistimien ja havaintovälineiden välityksellä kohdata, mutta tietoa vasta se, mille annamme merkityksen. (mt. 69)

2.2. Organisatorisen tiedonluonnin prosessi

Tietoa jaotellaan usein ”mitä”- ja ”miten”-tiedoiksi. ”Mitä”-tiedolla viitataan teoriaan ja ”miten”-tiedolla käytäntöön. Ajatusta voidaan jatkaa myös eteenpäin. Järvinen, Koivisto ja Poikela (2002) esittävät teorian ja käytännön kuvaavan yksilön ulkopuolista maailmaa ja kokemuksen puolestaan yksilön sisäistä maailmaa. Kun yksilö integroi omassa toiminnassaan teoriaa ja käytäntöä, tuloksena on kokemustietoa. Käytännön tietämiseen, päättelyyn ja osaamiseen liittyy heidän mukaansa aina myös hiljainen (tai piiloinen) tieto (eng. *tacit knowledge*), jolla tarkoitetaan toimintaan sisältyvää sanatonta, ei-käsitteellisessä muodossa olevaa tietoa. (mt. 71–72)

Tunnetuimpia hiljaisen tiedon mallintajia ovat Nonaka ja Takeuchi, jotka ovat luoneet organisatorisen tiedonluonnin mallin, nk. SECI-prosessin (1995). Heidän mukaansa on kahdenlaista tietoa, eksplisiittistä ja hiljaista. Eksplisiittinen tieto voidaan ilmaista esimerkiksi sanoin ja numeroin, ja sitä voidaan jakaa ja siirtää erilaisina teksteinä, kuvioina, ohjeina jne. Eksplisiittistä tietoa ovat tiedon arvoketjun data ja informaatio. Hiljainen tieto puolestaan on henkilökohtaista ja vaikeasti muotoiltavaa ja välitettävää. Hiljainen tieto perustuu yksilön aiempiin kokemuksiin, ihanteisiin, arvoihin ja tunteisiin. Myös intuitio, subjektiiviset näkemykset ja aavistukset kuuluvat tähän tiedon kategoriaan. Edelleen hiljainen tieto voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen: tekniseen (”know-how”) ja kognitiiviseen (uskomukset, ihanteet, arvot). (mt. 8–10)

SECI-mallissa organisatorisen tiedon luonti on jatkuvaa ja dynaamista vuorovaikutusta eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon välillä (Nonaka ja Takeuchi 1995, 70). Tässä muuntumisprosessissa tieto laajentuu sekä määrällisesti että laadullisesti (Nonaka, Toyama ja Konno 2000, 9). SECI-prosessissa eritellään neljä eri vaihetta, joissa tieto muuttaa muotoaan. Seuraavassa SECI-prosessi visuaalisessa muodossa:



Kuvio 1: SECI-prosessi

Lähde: Nonaka & Konno (1998)

Ensimmäistä vaihetta Nonaka ja Takeuchi (1995) kutsuvat sosiaalistumiseksi (eng. *socialization*). Tässä vaiheessa hiljaista tietoa siirretään henkilöltä toiselle sosiaalisen kanssakäymisen kautta, jopa ilman puhetta. Tieto siirtyy seuraamalla, matkimalla ja harjoittelemalla, ja pitää sisällään sekä mentaalisia malleja että teknistä osaamista. Tiedon siirtymiseen liittyy olennaisesti yhteisesti jaettu kokemus ja sen laukaisijana he näkevät ns. jakamisen kulttuurin luomisen (eng. *building a field of interaction*). Kuten Nonakan ja Konnon kuviosta näkyy, tieto siirtyy tässä yksilötasolla. (mt. 62–63)

Ulkoistamisvaiheessa (eng. *externalization*) Nonaka ja Takeuchin (1995) mukaan hiljainen tieto artikuloidaan eksplisiittiseen muotoon, esimerkiksi metaforien, analogioiden, konseptien, hypoteesien tai mallien muodossa. Tämä on olennainen

vaihe uuden tiedon luonnin prosessissa ja vaatii usein onnistuakseen dialogia ja kollektiivista reflektointia. Kuvan mukaisesti yksilöiden tieto siirtyy ryhmän tiedoksi. (mt. 64–65)

Seuraavaa vaihetta Nonaka ja Takeuchi (1995) kutsuvat yhdistämiseksi (eng. *combination*), jossa ulkoistettu, uusi eksplisiittinen tieto yhdistetään jo olemassa olevaan eksplisiittiseen tietoon. Yhdistämisen keinoja ovat esimerkiksi erilaiset dokumentit, tapaamiset, puhelinkeskustelut ja viestintä tietotekniikan avulla. Uuden tiedon kokoamiseksi ja organisoimiseksi voidaan tässä vaiheessa käyttää tehokkaasti esim. erilaisia tietokantoja ja verkostoja. Tieto muuttuu koko organisaation hyödynnettäväksi. (mt. 67–68)

Seuraavassa, eli sisäistämisvaiheessa (eng. *internalization*) tieto muuttuu jälleen hiljaiseksi. Nonaka ja Takeuchi (1995) esittävät, että kaikissa edellisissä vaiheissa muotoutunut tieto ”juurtuu” tässä vaiheessa jälleen yksilöiden hiljaiseksi tiedoksi, usein tekemällä oppimisen kautta. Tieto on kuitenkin yhteisen prosessin ja yhteisten mentaalisten mallien kautta luotua, ja siten koko organisaation arvokasta omaisuutta. Uuden, kumuloituneen organisatorisen tiedon luomiseksi alkaa sama spiraalimainen prosessi alusta. Uusi ”kierros” voi alkaa kuitenkin myös ilman yhteistä kokemusta aiemmasta tiedonluonnista, esimerkiksi kirjallisten tai sanallisten sankaritarinoiden (eng. *success story*) välityksellä. (mt. 69–70)

Kull (2005) näkee esimerkiksi tarpeen dokumentoida projekteista opittuja asioita kasvaneen yritysten kohdatessa haasteita jatkuvuuden ja muutoksen hallinnassa. Virallisiin dokumentteihin ei kuitenkaan saada helposti tallennettua kollektiivisia kokemuksia ja virheistä oppimista. Toisaalta hänen mukaansa tieto ei välity, jos se on irrallista. Hän ehdottaakin avuksi tarinankerrontaa (eng. *story telling*), jonka avulla tapahtumat ja kokemukset voidaan suhteuttaa kontekstiinsa ja näin säilyttää myös yksityiskohdat, jotka virallisista dokumenteista usein jäävät pois. Tarina sitoo irrallisen tiedon todelliseen tapahtumaympäristöön, kuulija ”oppii” sen ja pystyy itse siirtämään sen uuteen tilanteeseen. Kullin mukaan yritykselle tärkein tieto on sen työntekijöiden kokemuksissa ja tarinat antavat näille kokemuksille

kasvot. Tarinankerronnan avulla voidaan myös välittää parhaita käytäntöjä (eng. *best practices*) ja menestyksen aineettomia tekijöitä, jotka eivät siirry budjettien ja raporttien kautta. Kull näkee organisaation kyvyn siirtää ja oppia ”pehmeää tietoa” kilpailijoita nopeammin mahdollisena tulevaisuuden kilpailuetuna. (mt. 106–111)

Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat määritelleet myös viisi tiedonluontia edistävää tekijää. He näkevät, että organisaation tulisi tarjota olosuhteet, joka auttavat tiedon luomista ja kumuloitumista. (mt. 73–74)

Ensimmäinen spiraalia eteenpäin ajava tekijä on tietoon liittyvän toiminnan tarkoituksellisuus (eng. *intention*), millä tarkoitetaan sitä, että tiedonluonnin tarve tulisi olla johdettu yrityksen strategiasta. Olennaista tässä on organisaation kyky tunnistaa ja määritellä millaista tietoa organisaatiossa tarvitaan. (mt. 74–75)

Toisena tiedonluontia edistävänä tekijänä Nonaka ja Takeuchi mainitsevat itsenäisyyden (eng. *autonomy*). Tällä he tarkoittavat yksilöiden suurta vapausastetta, jolla kasvatetaan odottamattomien mahdollisuuksien syntymistä ja havaitsemista. Toisaalta autonomia tukee yksilöiden motivaatiota itsenäiseen ajatteluun ja sitä kautta uuden tiedon luomiseen. (mt. 75–78)

Kolmanneksi tukevaksi olosuhdetekijäksi Nonaka ja Takeuchi esittävät vaihtelevuutta ja luovaa kaaosta (eng. *fluctuation and creative chaos*), joiden he näkevät olevan edellytys nykyisten toimintamallien kyseenalaistamiselle ja uusien etsimiselle. Tämä vaatii myös vuorovaikutusta ulkomaailman kanssa ja sieltä tuleviin signaaleihin reagoimista. (mt. 78–80)

Neljäs tiedonluonnin mahdollistaja yrityksessä on informaation toisteisuus (eng. *redundancy*), jolla Nonaka ja Takeuchi tarkoittavat tietoa, jota yksilö ei tarvitse jokapäiväisessä työssään. Länsimaisen tehokkuusajattelun mukaisesti tällaisen tiedon tarkoituksellinen jakaminen nähdään usein turhana. Toisten töiden tunteminen ja oman roolin ymmärtäminen kokonaisuuden kannalta ovat

esimerkkejä tilanteista, joissa ns. turha tieto voi auttaa hiljaisen tiedon siirtämisessä ja edelleen uuden tiedon luomisessa koko organisaation tasolla. Esimerkiksi tehtäväkierrolla voidaan edistää em. tiedon jakamista. (mt. 80–82)

Viidentenä tiedon spiraalin voimistajana Nonaka ja Takeuchi mainitsevat välttämättömän muuntuvuuden (eng. *requisite variety*). Tällä tarkoitetaan organisaation kykyä vastata tai sopeutua ympäristön muutoksiin. Yksilöiden muuntautumiskykyä erilaisten tilanteiden tarpeisiin voidaan edistää tarjoamalla helppo, nopea ja tasapuolinen pääsy tietoon esim. tietoverkkojen kautta. Muuntuvuutta tukee myös matala ja joustava organisaatiorakenne. (mt. 82–83)

Nonaka, Toyama ja Konno (2000) ovat lisänneet listaan vielä kuudennen tekijän, englanniksi "*love, care and trust*", eli rakastavan, huolehtivan ja luottamuksellisen ilmapiirin vaalimisen. Heidän mukaansa erityisesti hiljaisen tiedon jakaminen edellyttää luottamuksellisia ja välittäviä suhteita organisaation jäsenten kesken. Koska tietoa voi organisaatiossakin käyttää vallan välineenä, voidaan yksilöitä joutua motivoimaan tiedon jakamiseen. Tätä tukee ilmapiiri, jossa yksilöt tuntevat turvalliseksi jakaa tietonsa ja osaamisensa. (ma. 28–29)

Nonaka ja Konno (1998) ovat jatkaneet SECI-mallia edelleen lisäämällä siihen japanilaisesta filosofiasta tutun *ba*-käsitteen. *Ba*:lla tarkoitetaan tilaa, joka voi olla fyysinen (esim. toimisto tai neuvotteluhuone), virtuaalinen (esim. sähköposti tai puhelinkonferenssi), henkinen (esim. jaetut kokemukset, ideat tai ihanteet) tai näiden yhdistelmä. Normaalista ihmistenvälisestä kanssakäymisestä *ba*:n erottaa tiedon luomisen konsepti. Nonakan ja Konnon mukaan *ba* tarjoaa ns. alustan, jaetun tilan, joka toimii tiedon luonnin perustana. (ma. 40–41)

Nonaka ja Konno (1998) esittävät, että on olemassa neljä erityyppistä *ba*:ta, jotka vastaavat SECI-prosessin neljää vaihetta. Toisin sanoen on olemassa kutakin tiedonluonnin vaihetta parhaiten tukeva *ba*:n muoto ja sopivalla *ba*:lla voidaan nopeuttaa tiedonluonnin prosessia. Nonaka, Toyama ja Konno (2000) ovat osittain uudelleennimenneet saman konseptin. Sosiaalistumisen vaihetta edustaa

alkuunpaneva *ba* (eng. *originating ba*). Se on tila, jossa yksilöt jakavat tunteita, kokemuksia ja mentaalisia malleja. Olennaista tässä on fyysiset, *face-to-face* -kokemukset avoimessa organisaatiokulttuurissa. Vuorovaikutus-*ba* (eng. *interacting ba* (Nonaka ja Konno 1998)/*dialoguing ba* (Nonaka, Toyama ja Konno 2000)) edustaa ulkoistamisvaihetta ja on tila, jossa hiljaisesta tiedosta tehdään näkyvää. Se on luonteeltaan tietoisemmin rakennettu ja suunniteltu kuin edeltäjänsä, alkuunpaneva *ba*. Kriittistä tässä tilassa on esimerkiksi dialogi sekä metaforien käyttö. Yhdistämisvaihetta edustaa *cyber-ba* (Nonaka ja Konno 1998) tai *systemising ba* (Nonaka, Toyama ja Konno 2000), jolla tarkoitetaan kollektiivista ja virtuaalista vuorovaikutusta todellisen tilan ja ajan sijaan. Tätä voidaan tukea tehokkaasti informaatioteknologialla, esim. tietokannoilla, *on-line*-verkostoilla ja dokumentoinnilla. Harjoitus-*ba* (eng. *exercising ba*) tukee sisäistämistä ja fasilitoi tiedon muuttumista eksplisiittisestä jälleen hiljaiseksi. Esimerkiksi mentorointi tai seniori-juniori-työparit sekä oppiminen itsearvioinnin ja aktiivisen toiminnan kautta edustavat harjoitus-*ba*:n luonnetta. (Nonaka ja Konno 1998, 46–47, Nonaka, Toyama ja Konno 2000, 13–19)

Stähle ja Grönroosin (1999) mukaan orgaanisessa toimintaympäristössä suurin osa ihmisten osaamisesta perustuu piilevään, kokemusperäiseen tietoon, eli ihminen tietää ja toimii useimmiten ”epärationalisesti”, suoraan tuntemustensa, tunteidensa ja taitojensa pohjalta. Mitä korkeampi on asiantuntemuksen taso, sitä enemmän ratkaisuja ja toimintaa ohjaa epälineaarinen ajattelu. Asiantuntija toimii hyvin pitkälle intuitionsa ja kokemuksensa kautta syntyneiden mallien pohjalta, jotka puolestaan perustuvat teorian ja faktatiedon syvälliseen tuntemiseen. (mt. 90)

Myös Järvinen, Koivisto ja Poikela (2002) toteavat, että hiljaisen tiedon osuus kasvaa jatkuvan oppimisen ja kehittymisen myötä, koska ihmisen hankkimalla tietämyksellä on aina kokemuksellinen luonne. Osaaminen voidaan esittää informaation hyödyntämisestä alkavana tiedon yhdistelyn ja käytön ketjuna. Integroinnin ja yhdistämisen lopputuloksena on osaaminen, jota ei kyetä saavuttamaan vain teorian tiedon tai koulutuksen avulla, vaan kokemuksen ja

kasvavan hiljaisen tiedon myötä työn ja ammatillisen käytännön kautta. (mt. 72–73)

Stähle ja Grönroos (1999) ovat sitä mieltä, ettei piilevää tietoa voida siirtää ihmiseltä toiselle tietoteknologisia kanavia myöten. Heidän mukaansa piilevästä tiedosta tulee organisaation omaisuutta vain sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, eli tekemisen ja puheen välityksellä. Myös piilevän tiedon visualisointi, esittäminen kuvana, kaaviona tai mallina mahdollistaa monimutkaisten kysymysten esittämisen ymmärrettävästi. Stähle ja Grönroosin mukaan visualisoinnit jäsentävät hyvin toimintaa ja todellisuutta, varsinkin jos ne tehdään yhdessä ja niiden tulkinta tapahtuu yhteisen keskustelun avulla. (mt. 91)

2.3. Organisatorinen tieto ja tietopääoma yrityksessä

Kun siirrytään yksilön tiedosta organisaation tasolle, puhutaan organisatorisesta tiedosta ja edelleen organisaation aineettomasta pääomasta. Myös tällä alueella käsitteet ovat vaihtelevia ja vakiintumattomia.

Nokaka, Toyama ja Konno (2000) ovat jatkaneet edelleen Nonakan ja Takeuchin (1995) sekä Nonakan ja Konnon (1998) tiedonluonnin prosessin mallintamista ja lisänneet kokonaisuuteen yrityksen tietovarot (eng. *knowledge assets*). Heidän tavoitteenaan on saada kolme elementtiä – tiedonluonnin prosessi, konteksti eli *ba* ja tietovarot – toimimaan interaktiivisesti. Nokaka, Toyama ja Konnon määrittelemät tietovarot koostuvat kokemuseräisistä tietovaroista (eng. *experiential knowledge assets*), käsitteellisistä tietovaroista (eng. *conceptual knowledge assets*), rutiinitiedon varoista (eng. *routine knowledge assets*) sekä systeemisistä tietovaroista (eng. *systemic knowledge assets*) (ma. 20).

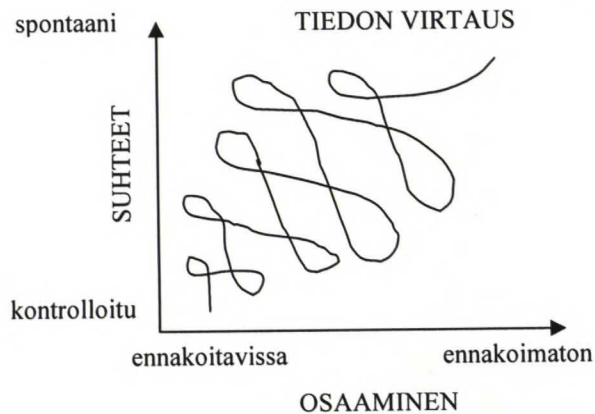
Stähle ja Grönroos (1999) puolestaan kirjoittavat tietopääomalla tarkoitettavan yrityksen aineettomia omaisuuseriä sekä kykyä käyttää informaatiota ja osaamista uusien ideoiden ja innovaatioiden jatkuvaan tuotantoon. Heidän mukaansa tietopääoma tarkoittaa siis ensinnäkin kaikkien sen piirissä toimivien ihmisten

henkilökohtaisia taitoja ja osaamista sekä yrityksen käytössä olevaa informaatiota. Lisäksi siihen voi kuulua organisaation osaamisella luotuja omaisuuseriä, kuten patentteja, lisenssejä, tavaramerkkejä tai tekijänoikeuksia. Tietopääomaan liitettävät ominaisuudet, kuten kyky käyttää yrityksen sisäisiä resursseja uusien ideoiden ja innovaatioiden tuottamiseen, ovat kuitenkin nopeasti nousseet miltei jokaisessa yrityksessä yhä ratkaisevampaan asemaan tulevaisuuden kilpailukyvyn kannalta. (mt. 50–51)

Teecen (2000) käyttämään käsitteeseen ”yrityksen tietoperusta” (eng. *knowledge base*) kuuluu yrityksen teknisen kompetenssin lisäksi tieto ja ymmärrys sekä sen asiakkaiden tarpeista että myös toimittajien kyvyistä. Kompetenssi tässä tarkoittaa sekä yksilöiden kykyjä että yrityksen yksilöllisiä ja omaperäisiä tapoja tehdä asioita yrityksessä. (mt. 29)

Yrityksen tietopääoma on Stähle ja Grönroosin (1999) mukaan monikerroksista. Yrityksen tietopääoman ytimen muodostavat yrityksen inhimillinen pääoma, johon kuuluvat työntekijöiden osaaminen, motivaatio ja sitoutuminen. Tietopääomaan kuuluu myös yrityksen aineeton pääoma, johon puolestaan kuuluvat data, informaatio, immateriaalioikeudet sekä organisaatorakenne. Kolmanneksi tietopääoman osa-alueeksi Stähle ja Grönroos nimeävät ns. strategisen reservin, joka tarkoittaa yrityksen kykyä tuottaa ja tuotteistaa innovaatioita sekä ottaa ne käyttöönsä koko organisaatiossa. (mt. 50–52)

Stähle ja Grönroos (1999, 79) kuvaavat yrityksen tietopääoman myös seuraavalla sivulla olevan kuvion mukaisena mallina:



Kuvio 2. Tietopääoma

Lähde: Ståhle & Grönroos (1999)

Kuvion pystyakselilla näkyvien suhteiden Ståhle ja Grönroos (1999) kertovat yrityksestä riippuen voivan olla tarkasti määrättyjä ja hierarkkisia tai päinvastoin epävirallisia ja spontaaneja. Heidän mukaansa yrityksen suhdeverkosto on sen pääomaa, jota ohjataan eri yrityksissä eri tavoin. Suhdeverkostoon kuuluvat sekä ulkoinen että sisäinen suhdeverkosto. Ståhle ja Grönroosin mukaan koko organisaatio tulisikin nähdä kattavana suhdeverkostona, jossa tietokatkokset ja kontaktikuilut uhkaavat jatkuvasti yrityksen uudistumis- ja kilpailukykyä. (mt. 77–78)

Vaaka-akselilla näkyvään organisaation osaamiseen kuuluu Ståhle ja Grönroosin (1999) mukaan nykyisen osaamisensa ohella myös tieto, jota yrityksellä ei vielä ole hallussaan. Varsinkin turbulentissa, nopeasti kehittyvässä markkinaympäristössä toimivat yritykset tai yritykset, joiden kilpailukyky perustuu nopeaan tuotekehitykseen, ovat erityisen riippuvaisia ajan tasalla olevasta, ”uusiutuvasta” tiedosta. Näin ollen yrityksen tietopääoman hallintaan sisältyy sekä taito ohjata määriteltä, tunnettua tietopääomaa että kyky toimia myös potentiaalisen tiedon tuottajana ja siihen liittyvän pääoman hallitsijana. Potentiaalisesta tietopääomasta syntyvä odotusarvo vaikuttaa voimakkaasti

yrityksen taloudelliseen menestykseen markkinoilla, sen asiakashankintaan ja markkina-arvoon. Yrityksen osaamispääomaan kuuluu Ståhle ja Grönroos mukaan siis yhtäläillä vanhan soveltamisen kuin uuden kehittämisen kyky. (mt. 76–77)

Kolmas ulottuvuus tietopääoman kentässä on informaation virtaus, jota Ståhle ja Grönroos (1999) kuvaavat myös yrityksen sisäiseksi dynamiikaksi. Heidän mukaansa yhteistyön määrä ja suhdeverkoston tiiviys vaikuttavat siihen, kuinka paljon tietoa vaihdetaan ja kuinka suuri on virtauksen volyymi. Toisin sanoen mitä enemmän kontrollia esiintyy, sitä muodollisempaa ja hitaampaa on tiedonvaihto, ja päinvastoin. Edelleen mitä nopeammin ja vapaammin tieto virtaa, sitä joustavampi yritys on ja sitä nopeammin se kykenee uudistumaan. Jos taas tietoa ja sen siirtoa kontrolloidaan, toimii yritys hallitummin. Kuten kuvio osoittaa, sekä spontaanisti että hallitusti johdettu tieto kuuluvat tietopääoman piiriin ja molemmille on tehtävänsä organisaatiossa. (mt. 79–80)

Ståhle ja Grönroosin (1999) mukaan tiedon virtaaminen vaatii dialogia, molempiin suuntiin kulkevaa tietojen ja ajatusten vaihtoa. Isaacs (2001, 30) määrittelee dialogin olevan yhdessä tapahtuvaa perehtymistä johonkin asiaan, tapaa ajatella ja miettiä yhdessä, toisin sanoen dialogi on yhdessä ajattelemisen prosessi. Hänen mukaansa liian usein keskustelut ajautuvat tilanteeseen, jossa toisen puhuessa ei todella kuunnella ja haluta ymmärtää hänen sanomaansa, vaan mietitään omaa seuraavaa argumenttia, jolla kumota toisen mielipide ja vahvistaa omaa asemaa. Isaacs lainaa kirjassa asian nasevasti tiivistänyttä ystäväänsä: Ihmiset eivät kuuntele, vaan lataavat asettaan. Hän painottaakin dialogin olevan keskustelua, jossa on ydin ja jossa ei valita puolta. Yhdessä ajattelu tarkoittaa, ettei yksilö pidä omaa kantaansa lopullisena, vaan askeleena kohti lopputulosta. (mt. 30–40) Myös Ståhle ja Grönroosin (1999) tietopääoman mallissa ja Nonaka, Toyama ja Konnon (2000) SECI-prosessin kuvauksessa tieto jalostuu ja kumuloituu virratessaan.

2.4. Tietojohdaminen yrityksessä

Tietojohdaminen koskettaa monia johtamisen alueita eikä sille ole olemassa yhteistä, kaikkien hyväksymää yleispätevää määritelmää (Huotari, Hurme ja Valkonen 2005, 134). Tietojohdamisen synonyymeinä on käytetty tietämyksen hallintaa, osaamisen johtamista ja tietämyksen johtamista. Esimerkiksi vakiintuneet käännökset *tietohallinto* (eng. *information management*) ja *tietojohdaminen* (eng. *knowledge management*) saattavat hämmentää samankaltaisuudellaan. Tietohallinnossa on kuitenkin kyse informaation fyysisestä hallinnasta, kun taas tietojohdamisessa on kyse tietoon, osaamiseen ja tietämiseen kytkeytyvien tekijöiden muodostaman kokonaisuuden strategisesta johtamisesta. Huotari, Hurme ja Valkonen (2005) toteavatkin, ettei informaatioresurssien hallinta ja tieto- ja viestintätekniikan tehokas hyödyntäminen enää riitä johtavan aseman ja kilpailuedun ylläpitämiseen tietoperustaisessa taloudessa. Erona tietojohdamisen ja informaation hallinnan (esimerkiksi tietojenkäsittelytieteiden ja tietojärjestelmätieteiden näkökulmasta) he toteavat olevan käsitys tiedon sosiaalisuudesta ja dynaamisuudesta. (mt. 48–50, 134–135)

Stähle ja Grönroos (1999, 10) kuvaavat *knowledge managementin* olevan käsite, jonka alla pyritään jäsentelemään, ohjaamaan ja lisäämään yrityksen aineettomia omaisuuseriä. Sydänmaanlakka (2001, 165) puolestaan kuvaa tiedon johtamisen prosessiksi, jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa. Hänen mukaansa näissä prosesseissa yksilön tieto muuttuu tiimin tiedoksi ja piilevä tieto muuttuu havaittavaksi tiedoksi. Huotari, Hurme ja Valkonen (2005, 50) puolestaan määrittelevät tietojohdamisen kolmen ulottuvuuden avulla. Nämä ulottuvuudet ovat

1. ihmisten johtaminen tiedon luojina ja tuottajina,
2. informaation hallinta tiedon luomisessa ja tuottamisessa sekä
3. näiden prosessien tuloksellisuutta edistävien asioiden hallinta.

Epätasällisesta määritelmästä huolimatta nykyään monesti väitetään tietojohdamisen ja yrityksen aineettomien omaisuuserien, nk. tietopääoman nousseen ratkaisevaksi kilpailuedun lähteeksi tietointensiivisissä organisaatioissa. Tätä mieltä on muun muassa Teece (2000, 3), joka uskoo, että viimeaikaiset talouden muutokset ovat jättäneet monelle yritykselle ainoaksi mahdollisuudeksi kehittää ja hyödyntää sen aineettomia tuotannon tekijöitä, kuten tietämystä ja osaamista. Tilanteeseen ajaneiksi muutoksiksi hän mainitsee mm. teknologian nopean kehittymisen, markkinoiden globaalistumisen, pääomien ja työvoiman vapautumisen sekä tiedon määrän kasvun, saatavuuden helpottumisen ja hinnan alentumisen. Teece (2000, 29) mukaan uuden talouden yritysten ydin on niiden kyky luoda, siirtää, koota, integroida, suojata ja hyödyntää tietovarjojaan (eng. *knowledge assets*). Hänen mukaansa kilpailuetua ei voida saavuttaa pelkästään omistamalla em. tietovarjoja, vaan kyvyllä yhdistää niitä muihin arvon tuottamiseksi. Menestyäkseen yrityksen on tunnistettava mitä tuotannontekijöitä kannattaa kehittää ja mitä hylätä.

Teece (2000) näkee myös, että tietovarjoja on usein suhteellisen vaikea kopioida. Mitä enemmän yrityksen osaaminen perustuu hiljaiseen tietoon, sitä vaikeampaa sitä on kilpailijoiden kopioida, mutta toisaalta myös yrityksen itsensä korvata, esimerkiksi avainhenkilöiden vaihtuessa. (mt. 18–19)

Monet tutkijat painottavat yrityskulttuurin merkitystä organisaation toimintaan, johtamiseen ja tuloksellisuuteen vaikuttavana tekijänä. Näin uskovat mm. Heinonen (1994) ja Sydänmaanlakka (2001). Heinonen (1994) kuvaa yrityskulttuurin olevan yrityksen menneisyyden perintö, joka säätelee toimintatapoja ja ilmapiiriä. Hänen mukaansa asiantuntijaorganisaation kulttuurissa taistelevat keskenään henkilökohtaiset ambitiot ja halut sekä organisaation asettamat tavoitteet. Vahva yrityskulttuuri voi toimia asiantuntijaorganisaation menestystekijänä. Myös kunnioitus tietoa kohtaan, tietämyksen ylläpitäminen ja panostus henkilöstön kehittämiseen auttavat asiantuntijaorganisaatiota menestymään. (mt. 10–11)

Myös Teece (2000, 12) uskoo organisaation rakenteen vaikuttavan mm. yrityksen kykyyn innovoida ja luoda tietovarantoja. Hän jakaa organisaation formaaleihin ja informaaleihin rakenteisiin. Formaaleista, näkyvistä rakenteista esimerkiksi raskas hierarkia vaikuttaa negatiivisesti yrityksen kykyyn innovoida hitaan päätöksenteon ja heikkojen kannustimien kautta. Organisaatiokulttuurin hän puolestaan sanoo olevan organisaation informaalien rakenteiden ydin. Kehittymistä tukevia ominaisuuksia organisaatiossa hän mainitsee olevan mm. mahdollisuus yrityksiin ja erehdyksiin, oikeus vallitsevan tilan haastamiseen sekä avoin kommunikaatio niin asiakkaisiin päin kuin yrityksen sisällä. Sekä formaaleihin että informaaleihin rakenteisiin vaikuttavat erilaiset yhteistyösopimukset ja verkostot yhteistyökumppaneiden ja jopa kilpailijoiden kanssa voivat olla yksi tapa pärjätä kilpailussa. (mt. 43, 47–49)

Stähle ja Grönroosin (1999) mukaan yrityksen kilpailu- tai uudistumiskyky ei ole sama kuin sen muodostavien ihmisten vastaavat kyvyt. Vaikka jokainen yrityksen työntekijä kehittäisi osaamistaan merkittävästi, se ei välttämättä näy yrityksen tuloksessa vastaavalla tavalla. Toisaalta organisaatio on enemmän kuin yksilöiden ominaisuuksien summa, mutta toisaalta yksilöiden ominaisuudet eivät riitä, jos organisaatio ei tue niiden hyväksikäyttöä. (mt. 72) Myös Teece (2000) muistuttaa, että omien prosessien, yhtä lailla tuotannon kuin johtamisen, ymmärtäminen on avain niiden kehittämiseen. Jollei prosesseja ymmärretä, ei niitä voida myöskään parantaa. (mt. 18)

Nonaka, Toyama ja Konno (2000) toteavat tiedonluonnin prosessin vaativan myös johtamista. Heidän mukaansa sen johtaminen ei kuitenkaan ole johtamista sanan perinteisessä merkityksessä, esimerkiksi tietovirtojen kontrollointia ja hallintaa. Sen sijaan johto voi johtaa organisaation luomaan tietoa aktiivisesti ja dynaamisesti tarjoamalla siihen otolliset olosuhteet. Erityisen tärkeässä roolissa Nonaka, Toyama ja Konnon (2000) näkevät keskijohdon, joka on horisontaalisen ja vertikaalisen tietovirran leikkauspisteessä. Keskijohto on usein itse sekä luomassa uutta tietoa että luomassa niitä olosuhteita, joissa tietoa luodaan. Johdon on lisäksi luotava ja artikuloitava organisaatiolle tietovisio (eng. *knowledge*

vision), jolla määritellään minkälaista tietoa tulevaisuudessa tulisi luoda ja joka antaa näin suunnan myös tiedonluonnin prosessille. (ma. 22–24)

2.5. Tietojohtamisen strategiat

Hansen, Nohria ja Tierney (1999) havaitsivat tutkiessaan amerikkalaisten liikkeenjohdon konsultointiyritysten tietojohtamista, että on olemassa kaksi toisiaan täydentävää tietojohtamisen strategiaa: kodifiointistrategia (eng. *codification strategy*) ja personointistrategia (eng. *personalization strategy*). Heidän mukaansa koska tieto (eng. *knowledge*) on useimpien konsultointiyritysten ydinosaamista, ovat ne myös olleet ensimmäisinä sekä huomioimassa että investoimassa tietämyksen hallintaan. Myöhemmin tutkiessaan terveydenhuoltoalan sekä tietokoneyrityksiä, he huomasivat saman säännönmukaisuuden toistuvan myös niiden tiedonhallintastrategioissa. (ma. 106–107)

Kodifiointistrategiassa keskitytään tietokoneisiin ja teknisiin ratkaisuihin. Tieto kodifoidaan ja tallennetaan tietokantoihin, minkä jälkeen siihen pääsee käsiksi ja sitä voi käyttää yrityksessä kuka vain. Kodifiointistrategiassa tieto irrotetaan kehittäjästä ja siitä tulee itsenäistä. Tietoa voidaan käyttää helposti uudelleen ja kopioida erilaisiin tilanteisiin ja tarpeisiin. Strategia mahdollistaa skaalaedun tiedon uudelleenkäytössä ja siten liiketoiminnan kasvattamisen. (ma. 107–108)

Personointistrategia pitää tietotekniikkaa ensisijaisesti viestintävälineenä, ei tiedon varastoinnin välineenä. Sähköisillä dokumentointijärjestelmillä pyritään ainoastaan paikantamaan henkilöitä, joilla on tarvittavaa osaamista tai esim. kokemusta tietyntylaisista projekteista. Kokemusperäinen tieto pysyy siis kehittäjänsä ominaisuutena ja sitä jaetaan henkilökohtaisissa kontakteissa. Personointistrategiaa toteuttavissa yrityksissä keskitytään yksilöiden väliseen dialogiin ja tietämystä siirretään esimerkiksi aivoriihissä ja erilaisissa keskusteluissa. (ma. 107–109)

Yrityksen tietojohdamisen strategian tulisi Hansen, Nohria ja Tierneyn (1999) mukaan heijastella yrityksen kilpailustrategiaa, esimerkiksi sitä, kuinka asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa. Konsulttiyrityksissä, jotka ratkovat samankaltaisia ongelmia uudestaan ja uudestaan, kodifioidun tiedon tehokas uudelleenkäyttö on keskeistä. Asiakas hyötyy tällöin yrityksen ja konsultin kyvystä toteuttaa luotettava ja korkealaatuinen ratkaisu nopeammin ja halvemmin kuin kilpailijat. Materiaalina konsultilla on ns. legopalikoita, aiemmin testattuja ja hyviksi todettuja menetelmiä sekä valmiita dokumentteja ja prosesseja, joista ammattitaidolla rakennetaan uusi kokonaisuus. Tiedonhallinnan strategia painottuu tällöin kodifiointiin. Sen sijaan konsulttitoimistot, joissa jokainen asiakas ja jokainen ongelma on erilainen, tarjoavat asiakkaalleen räätälöityä ja yksilöllistä palvelua. Ratkottaviin ongelmiin ei tällöin ole yksiselitteistä oikeaa vastausta, vaan nämä uniikit ratkaisut on joka kerta luotava tyhjästä. (ma. 109–110)

Tietojohdamisen strategian valinta heijastelee myös yrityksen omaa ansaintalogiikka ja henkilöstöpolitiikkaa. Hansen, Nohria ja Tierney (1999) huomasivat tutkimuksissaan, että kodifiointistrategiaa toteuttavat konsulttitoimistot luottavat ns. suuruuden ekonomiaan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kun kerran luotua tietoa käytetään yhä uudestaan, säästetään työtä, vähennetään kommunikaatiokustannuksia ja pystytään ottamaan enemmän projekteja sisään. Personointistrategiaan painottuneissa konsulttitoimistoissa luotetaan sen sijaan ns. asiantuntijuuden ekonomiaan, jossa ymmärretään projektien hiljaisen tiedon suuri määrä, ja toisaalta hyväksytään se, että syvän, kokemusperäisen tiedon jakaminen on hidas ja kallis prosessi. Tuottoa ei näin ollen voida saavuttaa kodifiointistrategian tavoin tehokkuudella ja palveluiden standardoinnilla, vaan räätälöidystä palvelusta myös asiakas on valmis maksamaan enemmän. (ma. 110)

Tietojohdamisen strategia näkyy myös yrityksen tavassa palkata, kouluttaa ja palkita työntekijöitään. Kodifiointistrategiaa toteuttavien konsulttitoimistojen Hansen, Nohria ja Tierney (1999) totesivat rekrytoivan useammin suoraan

koulusta ja kouluttaen heidät ensisijaisesti implementoimaan palvelujaan. Personointistrategiaa käyttävissä konsulttitoimistoissa rekrytoitiin korkeammin koulutettuja koulujensa priimuksia kehittelijöiksi hyödyntäen heidän analyttisiä ja luovia kykyjään. Näissä yrityksissä haettiin myös henkilöitä, jotka kykenivät tehokkaaseen henkilökohtaiseen tiedonjakamiseen. Suomalaisittain voitaisiin kutsua heitä sosiaalisiksi ja ryhmätyötaitoisiksi. Personointistrategiaa painottavissa yrityksissä rekrytointiin panostettiin myös huomattavasti enemmän ja rekrytoinnin jälkeen sitoutumista ja ”sisäänajoa” tuettiin kokeneen konsultin mentoroinnilla. (ma. 110)

Hansen, Nohria ja Tierney (1999) uskovat tutkimustensa pohjalta tietojohdamisen strategioiden painottuvan yrityksissä 80–20-suhteessa. Tämä tarkoittaa sitä, että 80% tietojohdamisesta noudattaa jompaakumpaa strategioista ja toinen tukee 20% osuudella päästrategiaa. He myöskin totesivat, että yritykset, jotka yrittävät tasapainottaa strategiat esimerkiksi 50–50-suhteeseen, eivät onnistu kummankaan strategian toteuttamisessa. Konsulttiyrityksillä, jotka tarjoavat räätälöityjä palveluja, saattaa tulla houkutus standardoida tuotettaan. Asiakkaat kuitenkin huomaavat tämän pian, pettyvät, eivätkä ole valmiita maksamaan korkeampia hintoja. Samoin, jos kodifointistrategian avulla kilpaileva konsulttitoimisto haluaakin muuttaa tuotettaan asiakaslähtöisemmäksi, se saattaa huomata myyvänsä entistä enemmän työtä vaativaa palvelua vanhaan, halpaan hintaan. Näin yrityksen kannattavuus kärsii. Toisaalta strategioita sekoittavan yrityksen voi olla hankala yhteen sovittaa eri strategioiden vaatimaa henkilöstörakennetta ja implementoijien ja ideoijien välille saattaa muodostua kitkaa. (ma. 112–113)

2.6. Eroja ja kritiikkiä tiedon ja tietojohdamisen kentässä

Eräs kärkeäistä knowledge managementin arvostelijoista on T. D. Wilson. Artikkelissaan *The nonsense of knowledge management* (2002) hän ensinnäkin perustelee koko käsitteen mahdottomuutta informaation ja tiedon määritelmillä. Jos tieto määritelmällisesti pitää sisällään ns. pään sisällä tapahtuvia prosesseja, ymmärtämistä ja oppimista, ei hänen mukaansa sitä silloin voi kukaan

ulkopuolinen johtaa. Hänen mukaansa dataa, informaatiota ja tietoresursseja voi johtaa, mutta tietoa vain sen hallussapitäjä, ja hän itsekin epätäydellisesti. Wilsonin mukaan ihminen harvoin tietää kaikkea mitä hän tietää, tieto saattaa vain pulpahtaa esiin kun ihminen tarvitsee sitä. Erityisesti tällaisen, usein kokemusperäisen tiedon johtamisen ajatusta hän pitää mahdottomana. (ma. 4–5)

Toiseksi Wilson epäilee Nonakan ja Takeuchin joko väärinymmärtäneen tai tarkoituksellisesti vääristelleen Polanyin alkuperäistä ajatusta hiljaisesta/piiloisesta tiedosta (eng. *tacit knowledge*) luodakseen oman tiedonluonnin SECI-mallinsa. Wilson ehdottaa Nonakan ja Takeuchin erehtyneen kutsumaan implisiittistä tietoa (eng. *implicit knowledge*) hiljaiseksi tiedoksi. Implisiittinen tieto on tietoa, jota ihminen pitää itsestään selvänä ja jota voidaan jakaa yhteisten kokemusten tai kulttuurin kautta. Sitä voidaan myös tallentaa kirjalliseen muotoon, esimerkiksi eri kulttuurien tapoja, kohteliaisuus- tai kunniakäytäntöjä. (ma. 38–40)

Kolmanneksi tutkittuaan käsitteen knowledge management käyttöä sekä tieteellisissä artikkeleissa, konsulttiyritysten www-sivuilla että businesskoulujen opetuskuvauksissa toteaa Wilson sillä useimmiten tarkoitettavan informaatiota (eng. *information/information management*), ei tietoa/tietämystä. Hän kutsuu koko knowledge managementin käsitettä konsulttitoimistojen lanseeraamaksi muotitermiksi ja johtamisilmiöksi. Samoin esimerkiksi IT-alalla termillä on saatettu yrittää myydä vanhaa tuotetta uudella nimellä. (ma. 5–36)

Myös Cook ja Braun (1999) kyseenalaistavat usein vallitsevan epistemologian, eli tieto-opin käsityksen tiedon luonteesta. Heidän mukaansa esimerkiksi käsitys siitä, että eksplisiittinen ja hiljainen tieto ovat saman tiedon eri variaatioita tai Nonakan ja Takeuchin mallissa tiedonluonnin prosessin eri vaiheissa olevaa tietoa, on väärä. Cook ja Braun esittävät, että tietoa on neljää eri lajia, jotka toimivat itsenäisesti ja joilla on eri tehtävä eri tilanteissa. Heidän mukaansa tieto voi olla joko eksplisiittistä tai hiljaista, yksilön tai ryhmän tietoa. Näistä ulottuvuuksista syntyvän nelikentän mukaisesti sekä yksilöillä että ryhmillä voi

olla sekä eksplisiittistä että hiljaista tietoa. Nonaka ja Takeuchi (1995, 57) käyttävät tiedonluonnin mallissaan samoja ulottuvuuksia, mutta Cookin ja Braunin mallissa näiden tiedon eri tyyppien välillä ei ole vuorovaikutusta. Olennaista Cookin ja Braunin näkemyksessä on tietäminen (eng. *knowing*), joka on toimintaa (tunnistamista, tukemista, hyödyntämistä) näiden neljän tiedon muodon välillä. (ma. 381–388)

Scharmer (1999) puolestaan esittää, että eksplisiittisen tiedon lisäksi on olemassa kahdenlaista hiljaista tietoa: ilmentynyttä hiljaista tietoa (eng. *embodied tacit knowledge*) ja toistaiseksi ilmentymätöntä hiljaista tietoa (eng. *not-yet-embodied knowledge*), joista jälkimmäisellä hän tarkoittaa esimerkiksi aikomuksia tehdä jotain. Näitä kahta erottaa se, että ilmentynyt hiljainen tieto perustuu kokemukseen, kuten Nonakan ja Takeuchin hiljainen tieto, kun taas ilmentymätön hiljainen tieto perustuu esimerkiksi johonkin esteettiseen havaintoon, jonka itse toteuttamisen osaamisesta ei ole varmuutta. Scharmer antaa esimerkkinä leivän leipomisen: leipomisprosessi on leipurin ilmentynyttä hiljaista tietoa, kun taas aikomus leipoa leipä ensimmäisen kerran on Scharmerin nimeämää ilmentymätöntä hiljaista tietoa. Toisin sanoen kerran nähtyään voi tietää kuinka leipä leivotaan, vaikkei ole tehnyt sitä itse eikä voi olla varma että se onnistuu. (mt. 36–39)

Scharmer (1999) esittää edelleen, että yhdistämällä tiedon kolme muotoa (eksplisiittinen, ilmentynyt hiljainen tieto ja toistaiseksi ilmentymätön hiljainen tieto) yritykseen neljään toiminnan tasoon (eng. *performing, strategizing, mental modelling ja sculpturing*) saadaan tulokseksi 12 tiedon eri muotoa. Hän on myös jakanut Nonakan ja Takeuchin SECI-mallin kahtia ja luonut nk. tuplaspiraalimallin. (mt. 42–52)

3. Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Laadullisten menetelmien merkitys kauppatieteissä on lisääntynyt viimeisten 20 vuoden aikana (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005). Tutkimuksessani olen käyttänyt menetelminä haastatteluja sekä osallistuvaa havainnointia, jotka esittelen tässä kappaleessa. Kappaleessa kartoitan myös hieman Suomen suorahakukenttää ja esittelen anonyymisti tutkimukseen osallistuneet organisaatiot.

3.1. Asiantuntijahaastattelut

Haastattelut on toteutettu puolistrukturoituna, eli strukturoidun haastattelun ja teemahaastattelun välimuotona. Tämä tarkoittaa sitä, että olen kunkin haastateltavan kanssa käynyt lävitse samat teemat muutaman vakiokysymyksen avulla, mutta antanut keskustelun rönsyillä myös kysymysten rajojen ulkopuolelle. Tavoitteeni on ollut paljastaa myös asenteita ja ennakkoluuloja, ja siksi täysin strukturoidulla haastattelulla tai lomakkeella toteutetulla kyselyllä olisi jäänyt monia vivahteita havaitsematta.

Tutkimukseen olen haastatellut viittä suorahakuyrityksen partneria tai kokenutta asiantuntijaa. Haastateltavat olen valinnut liikevaihdoltaan suurimpien yritysten joukosta. Vuoden 2005 tilinpäätöstietojen mukaan noin miljoonan euron tai sitä suurempaan liikevaihtoon ylsi 13 suorahakuyritystä (Talouselämä 2007). Tavoitteeni oli kartoittaa näistä yrityksistä noin puolet. Haastattelut on toteutettu maaliskuun ja toukokuun välisenä aikana vuonna 2007. Haastatellut henkilöt ja heidän edustamansa yritykset on esitetty aineistossa anonyymeinä.

Haastatteluissa selvitin ensinnäkin mitä haastateltavien käsityksen mukaan knowledge management on, toteutetaanko sitä heidän edustamassaan yrityksessä ja miten. Lisäksi pyysin haastateltaviani määrittelemään mitä osaaminen, hiljainen tieto ja aineeton pääoma voisivat suorahakutoiminnassa olla. Kartoitin myös

tiedon ja osaamisen jakamisen tapoja suorahakuyrityksissä sekä sitä, johdettiin tai tuettiin näitä systemaattisesti.

Haastattelut kestivät keskimäärin tunnin verran. Ne nauhoitettiin ja purettiin tekstidokumenteiksi. Analyysi tehtiin aukikirjoitettujen dokumenttien sekä haastatteluissa tehtyjen muistiinpanojen pohjalta.

3.2. Benchmarking-haastattelu

Benchmarking tarkoittaa oman toiminnan vertaamista toisten toimintaan, usein parhaaseen vastaavaan käytäntöön. Suomen kielestä ei löydy benchmarking-käsitteelle yleistä ja käyttökelpoista käännettä, ja siksi myös tässä työssä käytän lainasanaa. Käännöksinä on erilaisissa yhteyksissä käytetty esimerkiksi vertailua, vertailevaa arviointia, parhaiden käytäntöjen etsimistä ja esikuva-analyysiä.

Benchmarkingin perusidea on toisilta oppiminen ja oman toiminnan kyseenalaistaminen. Oppimisen kohteet voivat olla valittu joko saman alan yrityksistä tai miltä tahansa toimialalta, ja joissakin tapauksissa myös oman yrityksen sisältä.

Haastattelin tutkimustani varten suuren globaalin konsulttiyrityksen Suomen konsulttien knowledge managementista vastaavaa henkilöä. Yksi haastattelu ei sinänsä vielä täytä ”virallisen” benchmarkingin kriteereitä, mutta se tarjosi minulle ja tähän työhön lisämateriaalia ja ajatuksia knowledge management-käytäntöjen vaihtoehtoista. En tässä työssä esittele kaikkia haastattelussa esiin nousseita toimintatapoja ja käytäntöjä, vaan käytän niitä ainoastaan tukiaineistona analyysiosuudessa.

3.3. Osallistuva havainnointi

Osallistuva havainnointi ymmärretään sellaiseksi tutkimukseksi, jossa tutkija jollakin tavalla osallistuu tutkimansa yhteisön toimintaan ja antaa sitten saamiinsa

kokemuksiin pohjautuvan raportin (Laitinen 1984, 1). Laitinen (1984) lainaa kirjassaan Junkerin (1960) ja Goldin (1958 ja 1969) esittämää jaottelua, jossa havainnoijalla on mahdollisuus teoreettisella tasolla neljään eri rooliin. Nämä roolit ovat täydellinen havainnoija (eng. *complete observer*), havainnoija joka osallistuu (eng. *observer-participant*), osallistuja joka havainnoi (eng. *participant-as-observer*) ja täydellinen osallistuja (eng. *complete participant*). (mt. 6)

Roolien suhde toisiinsa voidaan esittää seuraavassa nelikentässä:

		Havainnoinnin avoimuus	
		Pieni	Suuri
Osallistumisen aste	Suuri	Täydellinen osallistuja	Osallistuja joka havainnoi
	Pieni	Täydellinen havainnoija	Havainnoija joka osallistuu

Kuvio 3. Osallistuvan havainnoijan roolit Junkerin ja Goldin mukaan

Lähde: Laitinen (1984)

Tutkijan ollessa täydellisen havainnoijan roolissa havainnoinnin kohde ei ole tietoinen olevansa tutkimuksen kohteena. Havainnointi suoritetaan joko niin, etteivät havainnoijat näe tutkijaa tai havainnoija on sellaisessa roolissa, johon havainnoitavat eivät kiinnitä huomiota. Havainnoija joka osallistuu -roolissa havainnoinnin kohde on selvillä havainnoinnista. Tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutus on kuitenkin lyhytaikaista ja etäistä. Tutkija ei myöskään ole havainnoimansa ryhmän jäsen, vaan ulkopuolinen. Kun tutkija on osallistuja joka havainnoi, on havainnoinnin kohde tietoinen havainnoinnista. Tutkija osallistuu

suoranaisen observoinnin lisäksi muutoinkin tutkittavien elämään, myös epävirallisissa yhteyksissä. Tutkijan ollessa täydellinen osallistuja ei havainnoinnin kohde ole selvillä havainnoinnista eikä tutkittavilla ei ole tietoa havainnoijan tosiasiallisesta roolista. (Laitinen 1984, 6–7)

Oma roolini havainnoijana on lähinnä osallistuja joka havainnoi. Tässä roolissa tutkija on luonnollinen työyhteisön jäsen, ja kerättävä informaatio käsittää sekä suullisia että näköhavaintoja. Kun rooli on ns. julkinen, voi roolin puitteissa puuttua asioihin ja toisaalta myös tutkittavat voivat oma-aloitteisesti kertoa aiheesta ja kommentoida tai selittää toimintatapojaan.

3.4. Suomen suorahakukenttä

Kuten jo edellä haastateltavien organisaatioiden rajauksen yhteydessä mainitsin, Suomessa toimii vuoden 2005 tilinpäätöstietojen mukaan reilun tusinan verran yli miljoonan euron liikevaihtoon yltävää suorahakuyritystä (Talouselämä 2007). Alalla toimii useita pienempiä, usein yhden tai kahden työntekijän yrityksiä. Myös useat HR-alan palveluja, kuten rekrytointia ja henkilöstövuokrausta päätoimisesti tekevät yritykset kertovat tarjoavansa lisäksi suorahakupalveluja tai ns. kohdennettua hakua.

Suomessa on edustettuina useita kansainvälisiin ketjuihin kuuluvia toimistoja, kuten haastatelluista organisaatioista Heidrick & Strugles ja Boyden. Osa kansainvälisten ketjujen edustajista on tytäryhtiöitä, osa toimii verkostona käyttäen ketjun nimeä ainoastaan markkinointinimenä ja joiden takaa löytyy oma osakeyhtiö. Suurin osa yhtiöistä on suomalaisia, jotka ovat jäseninä joissakin löyhemmissä kansainvälisissä verkostoissa. Lisäksi esimerkiksi MPS-konserni on alkujaan suomalainen, mutta sittemmin kansainvälistynyt ja levittäytynyt useampiin maihin.

Suorahakuliiketoiminta on voinut paksusti ja alan yrityksen kertovat jopa 40% liikevaihdon kasvusta vuonna 2006. Toimiala on kuitenkin kaiken kaikkiaan Suomessa vielä pieni. (Talouselämä 2007).

3.5. Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot

Haastattelin tutkimusta varten viiden suomalaisen suorahakuyrityksen partneria tai kokenutta asiantuntijaa. Kilpailullisista ja strategisista syistä kaikki haastattelut käytiin erittäin luottamuksellisessa ilmapiirissä ja tästä syystä käsittelen tarkasteltavia yrityksiä ja henkilöitä anonymisti. Koska osa haastatteluissa esiin tulleista asioista todettiin haastateltavan puolelta erityisen arkaluonteisiksi, käytän tätä osaa aineistosta ainoastaan omien kommenttien raaka-aineena ja tukena johtopäätösten teossa.

Haastatellut yritykset edustivat sekä täysin kotimaisia että kansainvälisiin ketjuihin joko tytäryhtiönä tai itsenäisenä verkoston jäsenenä kuuluvia suorahakutoimistoja. Konsulttien määrä esimerkkiyrityksissä vaihteli kolmesta kymmeneen ja koko henkilöstön määrä kuudesta noin kahteenkymmeneen.

Otoksen perusteella tyypillinen organisaatiorakenne suorahakutoimistoissa on konsultti-researcher-malli, jossa konsultit useimmiten ovat myös yrityksen omistajia, partnereita ja researcherit työskentelevät kuukausipalkalla. Tämän lisäksi osalla yrityksistä oli ns. back-office-henkilöitä, titteliltään esim. assistentti tai HR-koordinaattori, jotka hoitivat toimiston avustavia tehtäviä. Yleisimmin researchereiden määrä suhteessa konsulttien määrään oli noin puolet, vaikkakin tästä mallista löytyi myös yksi poikkeus. Kyseisessä tapauksessa researchereiden määrä oli suurempi kuin konsulttien.

4. Empiirisen tutkimuksen tuloksia

Tässä kappaleessa käyn lävitse haastatteluissa esiin tulleita käsityksiä tietojohdamisesta ylipäänsä sekä tietojohdamisen ilmenemismuotoja suorahakuyrityksissä. Lisäksi avaan hieman tarkemmin, mitä hiljainen tieto ja osaaminen suorahakutoiminnassa ovat. Varsinaisen analyysin ja vertailun kirjallisuuteen teen seuraavassa, viidennessä luvussa.

4.1. Knowledge Managementin määritelmiä

Niin kuin ei knowledge managementin määritelmä ole vakiintunut kirjallisuudessa, ei se ollut kovin yhtenäinen myöskään haastateltavien käsityksissä. Se nähtiin toisaalta prosessina ja toisaalta erilaisina funktioina. Se esitettiin myös eräänlaisena ”puuna”, rakenteena, jolla määriteltä, fokusoitua tietoa hallitaan. Siihen liittyi yleisesti ajatuksia olemassa olevan tiedon jakamisesta ja kehittämisestä, toisaalta myös jatkuvuuden varmistamisesta.

”Knowledge managementin täytyy olla jokin järjestelmä, jolla tietoa hallitaan ja pyritään sen syventämiseen, kehittämiseen ja ehkä paketoimaan myytävään muotoon, tai tuotetaan tiedolla joku arvo asiakkaalle tai omalle liiketoiminnalle.”

Jo knowledge managementin käsitettä hahmotettaessa keskusteluissa nousi esiin konsultin tuottama arvo asiakkaalle. Toisin sanoen knowledge managementia ei ajateltu tehtävän sen itsensä vuoksi, vaan jotta sen avulla pystyttäisiin paremmin tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa. Pari kertaa keskustelu lipesi aika vahvasti nimenomaan asiakkaalle tuotettavan palvelun ja ennemminkin näissä asiakas- ja myyntitilanteissa tarvittavan osaamisen analysointiin, ei niinkään organisaation sisäisen toiminnan arvioimiseen. Toisaalta pienissä konsulttiorganisaatioissa rajanveto organisaation sisäisen osaamisen ja asiakkaalle myytävän palvelun välillä voi olla turhaa ja mahdotontakin. Kuten eräs haastateltava sanoi, suorahakukonsultti myy ainoastaan sitä mitä hänellä on korviensa välissä.

”Knowledge management tarkoittaa sitä osaamista, joka talossa on ja sen aktiivista jakamista. Mukaan tulee myös sen jatkuvuuden varmistaminen ja viimeisenä ulottuvuutena jatkuva kehittäminen.”

Knowledge managementissa nähtiin siis useampia ulottuvuuksia, kuten nykyisen osaamisen jakaminen, kehittäminen sekä jatkuvuuden varmistaminen. Toisaalta edellä mainitussa määritelmässä knowledge on nähty lähes ainoastaan ihmisissä olevana osaamisena ja kokemuksena kuin niiden johtamisena, eikä toisaalta esimerkiksi tietoteknisten ratkaisujen tai dokumenttien välityksellä tapahtuvana tiedon levittämisenä. Osa haastatelluista piti tietotekniikkaa ja -järjestelmiä enemmän laadun ja yhdenmukaisuuden ylläpitäjinä kuin työn tehostajina kilpailumielessä. Päinvastaisiakin näkemyksiä tosin löytyi.

Erään haastateltavan mukaan knowledge managementissa on olennaista se, että ensin tunnistetaan mitä on keskeinen tieto ja sen jälkeen yrittää hyödyntää sitä mahdollisimman hyvin. Hän jatkoi seuraavasti:

”Kyky luoda tietoa tarkoittaa sitä, että on välineet ja ”paikka” johon tieto kerätään ns. uudeksi tiedoksi. Yrityksessä ei saisi olla niin, että jos ihminen jää ratikan alle, niin sen tieto meni siinä.”

Sama henkilö totesi järjestelmän roolin olevan yrityksen koko liiketoiminnan kannalta elintärkeä.

”Jos tietokannan sulkee, voi myös koko yrityksen sulkea”.

Tietojärjestelmän tärkeyttä painottavissa yrityksissä korostettiin sekä itse järjestelmää että prosesseja. Nähtiin, että toimintatapojen on tuettava tiedon hallintaa. Järjestelmän olemassaolo ei riitä, jos sinne ei systemaattisesti syötetä tietoa eikä siellä ”makaavasta” tiedosta ole hyötyä, jollei sitä osata käyttää uudelleen.

Vastuun knowledge managementista yrityksessä haastateltavat näkivät myös eri tavoin. Yleisesti sen nähtiin sijoittuvan joko HR:n tai tietohallinnon alle, mutta useimmin kuitenkin johonkin niiden välimaastoon. Ongelmaksi nähtiin juuri se, että niin kauan kun knowledge managementilla ei ole selvää ”kotia” ja sen toteuttamiseen joudutaan perustamaan esimerkiksi erillisiä projektiryhmiä, saattaa toteutus jäädä puolitiehen eikä kukaan ota siitä lopullista vastuuta. Toisaalta esitettiin myös ajatus, että asiantuntijaorganisaatiossa on kunkin yksilön vastuulla kehittää itse itseään ja osaamistaan. Eräs haastateltava ehdotti, että esimerkiksi suorahakutyöhön tulisi valikoida ja valikoitua luonnostaan tällaisia itseohjautuvia ihmisiä. Toisaalta konsulttiyhteisössä yleisesti ei nähty keinoja ohjata palkitsemisella tiedon jakamiseen. Näin ollen oman osaamisen kehittäminen ja jakaminen jää usein kunkin oman mielenkiinnon varaan.

Ideaalitilanteissa haastateltavat näkivät knowledge managementia voitavana toteuttaa monin kirjallisuudestakin tutuin keinoin. Tiedon hallintaa tukevan järjestelmän kokivat monet olennaiseksi, vaikkakin osa vain ns. tukirakenteeksi. Myös esimerkiksi kisälli-mestari-työpareja, tiimejä, projektijohtamisen periaatteita ja ilmapiiriä ehdotettiin knowledge managementin välineiksi. Toisaalta myöhemmin keskusteluissa selvisi, että monia toimintatapoja ei mielletty varsinaisesti kuuluvaksi knowledge managementin alle, eivätkä ne siksi nousseet esille, vaikka niitä saatettiin yrityksissä toteuttaakin.

Kysyessäni syytä knowledge managementin käyttöön, vaihtelivat näkemykset aika lailla. Eräs haastateltava näki knowledge managementin keinona sitouttaa ja motivoida työntekijöitä. Toisaalta sen nähtiin myös lisäävän uskottavuutta ja kompetenssia asiakkaan silmissä, vaikkakin tämän ajatuksen purkaminen esimerkiksi oli vaikeaa. Knowledge managementin hyödyntämisen syyksi nähtiin myös se, että yrityksen menestys perustuu yhä enemmän tiedon hallintaan. Eräs haastateltava muotoili asian seuraavasti:

”Koska perusteknologiat ja -tuotteet ovat niin samankaltaisia, täytyy niihin lisätä ”korkeampaa osaamista” ja tämä tulee usein sitä kautta, että on olemassa jotain ainutlaatuista osaamista, joka muuttaa tuotteen esim. palveluksi tai muuten tekee siitä ainutlaatuisen. Yleensä se liittyy siihen, että asioita pystytään fiksusti yhdistelemään.”

Yleisesti ottaen knowledge managementiin paremmin perehtyneet yritykset perustelivat käytäntöjä kirjallisuudesta tutuin argumentein: tehokkuudella, kilpailuedulla, laadulla.

4.2. Tietojohtaminen suora yrityksissä

Knowledge management erillisenä ja ”virallisena” toimintona oli suurimmalle osalle haastattelemistani yrityksistä vieras. Kaksi haastatelluista organisaatioista kuitenkin näki knowledge managementin koko toiminnan ytimenä ja selkeänä kilpailuetuna muihin alan toimijoihin nähden. Eräässä yrityksessä myös valitun organisaatorakenteen nähtiin tukevan knowledge managementin toteuttamista. Kaikissa yrityksissä yksittäisiä knowledge managementin alle sijoittuvia elementtejä, kuten säännöllisiä palaverikäytäntöjä, tukevia tietojärjestelmiä ja verkostoitumista, kuitenkin esiintyi. Osan käytännöistä saneli maalaisjärki, osan tavoitteina oli tiedon ja osaamisen jakaminen sekä oppiminen. Toisaalta haastatteluissa tuli vastaan myös suoranaista vastustusta virallisia toimintatapoja ja säännönmukaisuutta kohtaan. Osin tätä perusteltiin organisaation pienuudella ja osin ”yrittäjämäisellä toiminnalla”. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että osakkaina toimivat konsultit vastaavat vain omille asiakkaille tekemistään projekteista, eivätkä he aina kokeneet olevan aikaa tai tarvetta jakaa kaikkea tietoa ja osaamista muiden kanssa. Toisaalta tällöin saattoivat juuri tietojärjestelmä ja kalenterikäytännöt turvata sen, ettei ristiriitoja tai epätietoisuutta toisten asiakkaita tai meneillään olevista projekteista synny.

Suurimmassa osassa haastatelluista yrityksistä tietojärjestelmä(t) nähtiin koko toiminnan mahdollistajana. Muutamassa yrityksessä käytettiin samaa, toimialalle suunniteltua tietojärjestelmää, jolla hallittiin sekä kandidaatti- ja asiakastietoja että projekteja. Järjestelmä synkronoituu myös sähköpostin ja kalenterin toimintojen kanssa, eli kerran järjestelmään tehdyt muutokset päivittyvät reaaliajassa sekä asianomaisten henkilökohtaisiin kalentereihin että toimeksiantojen tietoihin. Lisäksi samaan järjestelmään liitettiin kaikki projektin aikana syntyvä dokumentaatio (CV:t, tehtäväkuvaukset, haastattelukommentit jne.), joka oli kaikkien käyttäjien nähtävillä järjestelmän kautta. Muutamassa yrityksessä oli käytössä omia, räätälöityjä järjestelmiä. Näissä yrityksissä myös panostettiin järjestelmän kehittämiseen jatkuvasti sekä ajallisesti että rahallisesti. Yhdessä haastattelemistani yrityksessä ei käytetty minkäänlaista yhtenäistä järjestelmää tai ohjelmistoa tiedon hallinnassa.

Vaihtoehtoisesti yhtenäisen järjestelmän korvasi yhteisellä palvelimella sijaitseva hakemistopuu ja sinne kerätyt, mm. Excel-taulukoin toteutetut dokumentit. Ongelmana yhtenäiseen järjestelmään verrattuna oli se, että tieto oli monessa eri paikassa, epäyhtenäistä eikä se linkittynyt aiempiin tietoihin ja toimeksiantoihin. Uusi tieto ei myöskään päivittynyt eri dokumentteihin.

Intranet ei ollut esimerkkiyritysten pienuuden vuoksi mainittava tiedon välityksen kanava. Useimmiten ns. hallinnollisen tiedon säilytys tapahtui yhteisellä palvelimella ja ylläpito ja tiedottaminen olivat vastuutettu jollekin henkilölle. Osassa kansainvälisistä yrityksistä oli kuitenkin pääsy ketjun tietokantoihin ja järjestelmiin.

Osassa suoraohjauksia noudatettiin säännöllisiä kokouskäytäntöjä, esimerkiksi nk. viikkopalaveria, jossa jokainen kävi lyhyesti läpi työn alla olevat toimeksiannot ja muut ajankohtaiset asiat. Kokouksen jälkeen yksilöillä oli mahdollisuus keskustella aiheista kiinnostuksensa ja asiantuntemuksensa mukaan eikä yksityiskohtiin ajan säästämiseksi kokouksessa tahdottu mennä. Ajatuksena oli, että kaikki tietävät yleisellä tasolla mitä talossa tapahtuu. Toimistossa, jossa

viralliset, säännölliset kokoukset koettiin vastenmielisinä, vaihdettiin kuitenkin joka aamu kuulumiset kahvihuoneessa. Samoin haastateltava näki researchereiden huoneen tärkeänä ”tiedonvaihdon foorumina”, koska siellä siirtyi mm. toimeksiannon kuvaus konsultilta researcherille. Kyseinen yhteisö kävi myös usein yhdessä lounaalla työpäivinä, ja siksi spontaania ja epävirallista tiedonvaihtoa oli suhteellisen paljon.

Suurimmassa osassa yrityksiä suosittiin konsulttien omia huoneita. Ainoastaan yhdessä yrityksessä toimitusjohtajan toivomuksesta istuttiin avokonttorissa. Yhteisiä kahvi- tai ruokailutiloja oli kaikissa toimistoissa. Tuntui kuitenkin siltä, että yrityksissä, joissa istuttiin omissa huoneissa, esimerkiksi yhteisen aamukahvin merkitys sekä sosiaalisena tapahtumana että tiedon vaihdon kannalta oli suurempi kuin avokonttorissa toimivan yrityksen.

Koska yhtenäinen ja tietoisesti toteutettu knowledge management puuttui monesta yrityksestä, syyt knowledge management alle luettavien yksittäisten toimintatapojen käytölle olivat kirjavia. Syinä olivat mm. tarve tiedon jakamiseen esim. muiden kanavien puuttuessa tai ohella, laadun varmistus ja työskentelyn tehostaminen. Muutamassa yrityksessä aihepiiriin oli paneuduttu hieman kokonaisvaltaisemmalla tasolla. Valinnat näkyivät mm. organisaatorakenteessa, jonka tavoitteena oli varmistaa sekä laatu että tehokkuus, joilla edelleen saavutettiin tavoiteltu volyymi sekä lyhentyneen läpimenoajan kautta parempi kannattavuus. Kyseisessä tapauksessa voidaan katsoa toteutettavan strategista valintaa. Myös toisessa yrityksessä knowledge management ohjasi vahvasti erityisesti järjestelmän kehittämistä ja toimintatapoja. Aihepiiriä oli käsitelty esimerkiksi sisäisessä koulutuksessa, mm. kartoittaen mitä knowledge management missäkin tehtävässä tarkoittaa.

4.3. Hiljainen tieto ja osaaminen suorahakutoiminnassa

Seuraavaksi pyrin haastatteluissa selvittämään mitä kaikkea on se osaaminen, joka suorahakuymppäristössä on erityistä. Toisin sanoen mitä on se ”knowledge”, jota

knowledge managementin välinein voisi tai kannattaisi ideaalioloissa johtaa. Myös tässä keskustelussa käsitteiden käyttö ja sisällöt olivat kirjavia, ja käsitteet tuntuivat menevän välillä hieman sekaisin.

Yhdessäkään yrityksessä ei oltu kovin tarkasti jos lainkaan määritelty mitä hiljainen tieto tai aineeton pääoma yrityksessä voisi olla. Osaamista ja osaamisvaatimuksia oli sen sijaan mietitty ja tietopääoman osasia, esimerkiksi erilaisin tietokannoin ylläpidettävää tietoa oli määritelty hyvinkin tarkasti.

4.3.1. Yksilötason osaaminen

Konsulttitasolla ominaisuuksien ja osaamisen määrittelemisen tuntui helpoimmalta tehtävältä. Ollakseen hyvä suorahakukonsultti henkilön on ensinnäkin kyettävä ymmärtämään asiakkaiden liiketoimintaa ja olosuhteita. Konsultin osaaminen oli mm. aiemman työkokemuksen kautta hankittua tiettyjen alojen liiketoimintaosaamista sekä johtamisosaamista. Toisaalta koettiin, että henkilön on oltava utelias ja nopea oppimaan omaksuakseen muuttuvat tilanteet mahdollisimman nopeasti.

Erään kommentin mukaan konsultin osaaminen ilmeni sinä arvona jonka hän asiakkaalle rekrytointitilanteessa pystyy antamaan:

”Osaaminen on kokemukseen perustuvaa kannanottoa niistä henkilöistä, joiden ympärillä (toimeksiannossa) työskennellään. Kokemus liittyy esim. siihen, että on työskennellyt HR:ssä, arvioinut ihmisiä, heidän urakehitystään ja tekemiään ratkaisuja ja ottaa kantaa näihin ihmisiin ehdokkaina tätä omaa kompetenssiaan vastaan.”

Erään toisen haastateltavan mukaan hiljainen tieto ja osaaminen näkyvät seuraavasti:

”(Osaaminen/hiljainen tieto on) jokaisen yksilön suhteita ja osaamista ja niiden hyödyntämistä. Jokaisella konsultilla on erityisosaamista (esim. media, perusteollisuus, talousjohto, energia, vakuutus, pankkimaailma...) perustuen aikaisempaan työkokemukseen. (Sitä on) syvälinen toimialaosaaminen, kyky oppia uusia ja vieraita toimialoja, ja kyky ymmärtää organisaatioiden dynamiikkaa ja toimintaa, mutta ennen kaikkea omakohtainen liikkeenjohdollinen kokemus.”

Otoksessa tuntui olevan kahdenlaista näkemystä konsultin osaamisen ytimestä. Toisaalta painotettiin ihmistuntemusta ja ns. HR-osaamista. Osa taas näki juuri liiketoiminnan ytimessä ja johtotehtävissä toimimisen tärkeimmäksi taustaksi onnistuneessa konsultintyössä, ja haastattelu- ja arviointiosaaminen opittiin työn myötä. Kiinnostusta ihmisiin ja ihmisten kanssa toimeen tulemista pidettiin yleisesti tärkeänä ominaisuutena.

Keskusteluissa kävi kuitenkin selväksi, että konsulttien osaaminen oli hyvin henkilösidonnaista ja usein pitkän uran tuomaa kokemusta ja näkemystä, jota on hyvin vaikea siirtää esimerkiksi nuoremmille konsulteille. Näin ollen suuri osa osaamisesta on juuri hiljaista tietoa. Eräs haastateltava sanoi suhtautuvansa kriittisesti konsulttiin, joka ei itse olisi toiminut yrityksen johtotehtävissä, koska tällainen henkilö ”ei ole itse ollut tulossa” eikä siksi voi neuvoa asiakasta vastaavissa tilanteissa. Tämänkaltaista, konsultin kannalta olennaista kokemusta ei siis aina nähty edes olevan mahdollista siirtää.

Kokemus ylipäänsä nousi mainittavaksi tekijäksi useamman haastateltavan kohdalla osaamista arvioitaessa:

”Senioriteetti. Työtä on hyvä tehdä työelämänsä toisella puolikkaalla, siinä 45 ikävuoden paikkeilla ja yli, koska keskustellaan johtotason henkilöiden kanssa.”

”Nuorena ei arvostanut; ajatteli että vanhat ovat jääriä jotka kiinni omissa tavoissaan, mutta kyllä kokemus on tärkeää.”

Myös kolmas haastateltava arvioi, että tulevaisuudessa kokemuksen arvo nousee entisestään.

Useampi haastateltava oli sitä mieltä, että konsultin työn on niin itsenäistä, lähes yksityisyrittäjämäistä organisaation sisällä, ettei tarvetta eikä motiivia kokemuksen jakamiseen yleisellä tasolla edes koettu. Monessa organisaatiossa konsultti on yksin vastuussa omista asiakkaistaan, toimeksiantojen sujumisesta ja loppuun saattamisesta. Konsulttien kesken saattaa vallita jopa kilpailu uusista asiakkaista ja toimeksiannoista. Samoin palkitseminen (vahva provisiopohjaisuus ja/tai partneruus) ohjaa selkeästi enemmän yksilösuoritukseen, kuin yhdessä tekemiseen. Toisaalta erään haastateltavan mukaan juuri palkitseminen on yksi iso ”draiveri” työssä. Nämä tekijät on syytä ottaa huomioon, kun pohditaan alan palkitsemismalleja. Samoin toisen haastateltavan mukaan ”yrittäjyys” (tässä tapauksessa neljän partnerin tasaosuuksin omistama yritys) on ollut uralla tietoinen valinta, joka on tehty siksi, että on haluttu pois ns. perinteisestä yrityksestä.

Toisaalta täysin päinvastaisiakin asetelmia haastatellusta joukosta löytyi. Eräässä mallissa kaikki konsultit, jotka olivat myös partnereita, keräsivät ns. yhteiseen kassaan koko vuoden laskutuksen. Näin konsulttien välillä ei ollut kilpailua, päinvastoin kaikkien etu oli kerätä mahdollisimman suuri kokonaispotti. Yrityksessä oli myös hoidettu muun henkilöstön palkitseminen hyvin. Tyytyväisyys näkyi erittäin pitkinä työsuhteina ja pienenä vaihtuvuutena.

Monessa tapauksessa ilmapiiri ja suhteet yrityksessä koettiin sellaisiksi, että varsinaista estettä tuen pyytämislle, epävirallisen tiedon vaihtamiselle tai sparraamiselle ei ollut. Joissakin yrityksissä tätä tehtiin kuitenkin vasta, kun toimeksiannossa oli tullut joku ongelma vastaan. Useimmiten kuitenkin saatettiin heti toimeksiannon alussa kysellä kollegoilta, tulisiko heille ”kylmiltään” mieleen

kandidaatteja, jotka saattaisivat alkavaan toimeksiantoon sopia. Erään haastateltavan mukaan hyvin suuri osa tiedon vaihdosta on epämuodollista ja jatkuvaa. Hän kertoi, että heillä käydään kymmeniä kertoja päivän aikana toisten huoneessa tai kahvikupin ääressä keskustelemassa toimeksiannoista.

Haastateltavien aseman ja roolin vuoksi tuloksissa korostui konsultin osaamisen ja tiedon määrittely. Hyvin harva tunnisti suorahakutoiminnan osaamista ja hiljaista tietoa määritellessä muiden organisaation jäsenten osaamista saati tärkeyttä. Eräs haastateltava totesi kuitenkin, että hiljaista tietoa yleensä on ”ei-näkyvissä henkilöissä” ja heidän yrityksessään tämä myös tiedostettiin. Sama haastateltava myös arvioi, että jos organisaation jäsenet vaihtuvat kolmen vuoden välein, ei hiljaista tietoa yrityksessä olekaan. Hän kytki ajatuksen myös toisten ihmisten arvostukseen ja ilmapiiriin. Hänen mukaansa toisten ihmisten tekemistä pitää arvostaa ja näyttää se. Näin voi joka päivä myös itse kokea oppivansa jotain uutta.

4.3.2. Organisaation osaaminen

Organisaation osaamista mietittäessä vastausten löytäminen oli hankalampaa. Muutama määritteli suorahakuliiketoiminnan projektitoiminnaksi, joten projektinjohto ja -hallinta nähtiin olennaisena organisaatiotasoisena osaamisena. Projekteihin liittyy kiinteästi myös prosessi, jota eräs haastateltava kuvasi hyvin johdonmukaiseksi, lähes teolliseksi. Toimivalla prosessilla nähtiin saavutettavan sekä tehokkuutta että laatua. Sillä myös varmistettiin, että jokainen prosessiin osallistuva tietää mitä heiltä missäkin vaiheessa odotetaan.

Projektiosaaminen nähtiin myös seuraavasti:

”Yksi osa projektityöskentelystä suorahaussa on systematisoitu projektinveto, mutta varsinainen johdettava asia on tietomurusten yhdisteleminen systemaattisen prosessin aikana. Projektityöskentely on organisoitumista, primääritasoa, eli vaikka vedettäisiin kuinka hyvin projekteja, mutta ei osata siellä tätä tietoa jalostaa, luokitella

ja synnyttää erilaisia prioriteetteja ja painotuksia, kyllä se aika mekaaniseksi jää. Taas palataan korvien väliin.”

Toisin sanoen toimiva prosessi ja projektinveto ovat koko suoraakutoiminnan perusta, mutta lisäksi osaaminen on myös älyä ja luovuutta. Luovuutta nähtiin tarvittavan sekä asiakastilanteissa että varsinaisessa tutkimustyössä. Molemmissa peräänkuulutettiin kykyä ajatella ns. out of the box, eli totutusta poiketen.

Kuten kirjallisuudessakin, osaamisen ja aineettoman pääoman käsitteet ja keskinäinen suhde tuntuivat olevan haastateltaville usein hieman jäsentymättömiä. Eräs haastateltava muotoili aineettoman pääoman seuraavasti:

”Aineeton pääoma on sitä, kun haetaan toimeksianto, niin pitää olla argumentit, joilla levitetään toimeksiantajan käsitystä toimeksiannosta. ... Sun pitää avata (asiakkaan) näkemystä tilanteesta, hänen tarpeestaan ja tuoda siihen uusia elementtejä, toisaalta aineettomia, fiilispohjaisia, arvopohjaisia, ei pelkästään liiketoimintalähtöisiä. Seuraavassa vaiheessa täytyy pystyä käymään samanlaisia keskusteluja kandidaattien kanssa.”

Tulkitsen, että myös tässä tarkoitetaan samaa luovuutta ajattelussa, joka tuli esiin jo aiemmissa, konsultin osaamista koskevissa kommentteissa.

Käsitykset tietokannoissa ja -järjestelmissä olevan ja sinne siirrettävän tiedon merkityksestä tai arvosta vaihtelivat suuresti. Erään näkemyksen mukaan johdonmukainen tiedon keräys ja hallinta eri tietokantoja ja omia järjestelmiä hyväksikäyttäen on olennainen osa toiminnassa ja ns. epävirallisen tiedonvaihdon osuus olisi vain 5-10%. Sama henkilö kommentoi tilannetta näin:

”Koska toimeksiantoja on samanaikaisesti monia käynnissä ja niissä mukana useita ihmisiä, on aika monta lasipalloa ilmassa samanaikaisesti. Laadullisista syistä ei haluta, eikä ole varaakaan,

että joku pallo tippuu lattialle. Tiedot ja kokemukset on tallennettava suhteellisen nopeasti järjestelmään, koska (ihmisten) muistikapasiteetti loppuu aika pian.”

Myös yrityksessä, jossa konsultit toimivat lähes yksityisyrittäjinä, nähtiin, että yhteinen ja ajan tasalla oleva tietojärjestelmä on elinehto ja tärkein laadun varmistaja, ja researcher kyseisen tietojärjestelmän pääkäyttäjänä nähtiin tärkeänä ”gate keeperinä”. Researcher oli yrityksessä se henkilö, joka toimi linkkinä eri konsulttien, toimeksiantojen ja asiakkaiden välillä. Hänelle järjestelmä oli päätyöväline ja töiden sujumisen ehto oli, että järjestelmässä olevat tiedot ovat oikeita. Tietojen päivityksestä olivat vastuussa jokainen yrityksen työntekijä ja tämä myös toteutui, koska konsulttien itsenäisestä roolista huolimatta juuri ajantasainen ja luotettava tieto nähtiin yhteisenä etuna sekä laadun ja maineen takaajana.

Käytössä olleeseen järjestelmään tallennettiin kaikki projekteissa kertynyt tieto sekä informaation tasolla (esim. tehtävänkuvaukset, projektisuunnitelmat, sopimukset, cv:t, ”kalenteritapahtumat” eli kaikki kontaktit ajallisesti ja laadullisesti henkilöittäin jne.) sekä myös tiedon tasolla, kokemuksina (esim. muistiinpanot, kommentit, mielikuvat sekä asiakkaiden kanssa käydyistä keskusteluista että kandidaattihaastatteluista). Järjestelmät antavat mahdollisuuden hyvin monen muotoisen tiedon tallentamiseen (esim. ”viralliset” projektidokumentit, kommentit, kalenterikytkennät, liitetiedostot (cv, saatekirje, mahdolliset testitulokset), linkit toimeksiannoista toiseen henkilöiden ”statuksen” vain vaihtuessa (eli yhdessä toimeksiannossa kandidaatti, seuraavassa toimeksiantaja → kaikki näkyy järjestelmässä henkilön ”historiana”) jne.) mutta niiden ylläpito ja hyödyntäminen on yksilöiden vastuulla. Tehokkaimmin tämä toteutuu silloin, kun jokainen organisaation jäsen ymmärtää, että on oman edun mukaista ja pienin vaiva tehdä päivitykset saman tien ja huolellisesti. Suorahakutoiminta on ”luottamusbisnestä” eikä haastateltavien mukaan montaa töppäystä, esim. ”ristiin kontaktointia” tai off limit -tapausta yritykselle sallita.

Toisaalta eräissä yrityksissä sekä tietotekniikan tarjoamien välineiden tuntemus että kiinnostus niitä kohtaan oli hyvin matalaa. Nähtiin, että henkilökohtainen kontakti sekä asiakkaiden että kandidaattien kanssa ja konsultin synnyttämä luottamus olivat liiketoiminnan ja osaamisen ydintä, eikä niissä nähty olevan mitään tallennettavaa. Kokemuksen ja tiedon luotettiin siirtyvän riittävästi henkilökunnan välisessä kommunikaatiossa, osa tiedosta tallennettiin yksittäisiin sähköisiin dokumentteihin ja osa jäi konsulttien henkilökohtaisiin, käsinkirjoitettuihin muistiinpanoihin.

Teknologiaan tukeutumisen ja ns. asiantuntijuuden välillä nähtiin myös ristiriitaa. Tiedostettiin, että markkinat luovat painetta nopeuttaa projektien läpivientiä, ja helpoiten tämä nähtiin saavutettavan hyödyntämällä tehokkaammin erilaisia järjestelmiä, tietokantoja ja eri tahojen rekistereitä. Toisaalta erilaiset hakukoneet ja kriteeristöt mahdollistavat tehostamisen vain tiettyyn rajaan saakka ja monesti juuri prosessin loppuvaiheessa olennaiset kriteerit ovat vaikeasti kodifioitavia. Eräs haastateltava epäilikin, että teknologian hyödyntämisestä huolimatta juuri työntekijöiden tiedon, taidon ja kokemuksen arvo nousee.

Tietojärjestelmiä arvioitaessa esiin nousi muutamassakin haastattelussa haaste, jonka alati lisääntyvä tiedon määrä yritykselle aiheuttaa. Nähtiin, että tiedon määrän kasvaessa olennaista on ns. oikean tiedon hallinta ja epäolennaisen tiedon torjunta. Eräs haastateltava totesi, että pienen toimijan ei missään nimessä kannata yrittää siirtää kaikkea mahdollista tietoa omiin kantoihinsa. On tunnistettava ja rajattava se tieto, mikä kannattaa siirtää omaan järjestelmään ja mikä käydä hakemassa tai tarkastamassa muualta. Tätä tasapainoilua kuvasi myös toinen haastateltava seuraavasti:

”Pyritään järkevällä tavalla syöttämään järjestelmään kaikki tieto ja yritetään järkevällä tavalla olla kokoajan tekemättä turhaa työtä. Pitää siis olla tieto, missä joku muu tekee saman työn meidän puolesta.”

Vaikka kattavan tietojärjestelmän roolista esiintyi erilaisia näkökantoja ja tiedon hallinnassa sen avulla nähtiin haasteita, oli valtaosassa haastatelluista organisaatioista jo siirrytty prosessoimaan tietoaan vähintäänkin sähköisesti, useimmiten myös järjestelmien tarjoamia erilaisia yhdistämis- ja jalostustoimintoja hyödyntäen. Järjestelmän rooli myös eräänlaisena laadun takaajana oli merkittävä. Kolmantena kokonaisvaltaisena etuna järjestelmien hyväksikäytössä nähtiin työn tehostaminen, johon osaltaan liittyy myös projektimainen työskentely ja tehokkaat prosessit.

5. Johtopäätökset

Tässä kappaleessa suhteutan haastattelujen kautta saatua aineistoa kirjallisuuteen sekä arvioin tietojohdamisen käytäntöjä suomalaisissa suorahakuorganisaatioissa. Vedän myös tutkimuksen tulokset yhteen yleisellä tasolla sekä annan muutaman kehitysehdotuksen suorahakuliiketoiminnan tietojohdamisen kehittämiseksi.

5.1. Päähavaintojen suhteutus kirjallisuuteen

Olen jakanut haastatteluissa ja osallistuvan havainnoinnin keinoin keräämäni havainnot kahteen kategoriaan, jotka esittelen seuraavassa. Ensin käyn läpi haastateltujen käsitysten yhdenmukaisuutta kirjallisuudessa esitettyihin käsitteisiin ja määritelmiin. Tämän jälkeen vertailen kirjallisuudessa esitettyjä ja suorahakuyrityksissä toteutettuja käytäntöjä toisiinsa.

5.1.1 Käsitteet

Kuten kirjallisuudessa, ja erityisesti arkipuheessa, myös haastatteluissa käsitteitä tieto ja informaatio käytettiin toistensa synonyymeina. Informaatiota ei mielletty ainoastaan tekniseksi tietomassaksi, vaan sillä saatettiin nähdä olevan korkeampaakin arvoa. Samoin tietoon ja tietämykseen ei aina liitetty kirjallisuudessa esitettyä vaikutusta. Tässä mielessä Wilsonin (2002) käsitteisiin kohdistama kritiikki osuu kohdalleen. Sen sijaan, että käsitteen tieto (eng. *knowledge*) avulla olisi pyritty ”uudelleen paketoimaan” ja nostamaan informaation arvoa, uskon, että käsitteitä käytettiin synonyymeina puhtaasti sen vuoksi, että suomen kielessä sanaa tieto voidaan käyttää tarkoittamaan sekä informaatiota että tietämystä. Arkisen työn kannalta ei ole ollut tarvetta pohtia ja erotella käsitteiden sisältöä tarkemmin.

Vielä suurempi epätarkkuus käsitteiden sisällön suhteen vallitsi, kun haastateltavien kanssa keskusteltiin inhimillisestä, aineettomasta ja tietopääomasta. Kirjallisuudessa esitetään lukematon määrä maallikon korvaan

hyvin samankaltaisia käsitteitä. Esimerkiksi Stähle ja Grönroos (1999) esittävät yrityksen tietopääoman kahtena eri versiona. Toisaalta se heidän mukaansa on monikerroksinen kokonaisuus, jossa ytimen muodostavat yrityksen inhimillinen pääoma, johon kuuluvat työntekijöiden osaaminen, motivaatio ja sitoutuminen. Lisäksi tietopääomaan kuuluu myös yrityksen aineeton pääoma, johon puolestaan kuuluvat data, informaatio, immateriaalioikeudet sekä organisaatorakenne. Kolmanneksi tietopääoman osa-alueeksi Stähle ja Grönroos nimeävät ns. strategisen reservin, joka tarkoittaa yrityksen kykyä tuottaa ja tuotteistaa innovaatioita sekä ottaa ne käyttöönsä koko organisaatiossa. Tämän mallin mukaan inhimillinen pääoma ja aineeton pääoma ovat siis tietopääoman osia. Toinen Stähle ja Grönroos (1999) versio tietopääomasta on organisaation suhteiden, osaamisen ja tiedonvirtauksen kombinaatio, jossa tieto jalostuu ja kumuloituu virratessaan organisaatiossa. Nonaka, Toyama ja Konno (2000) puolestaan puhuvat yrityksen tietovaroista (eng. *knowledge assets*) ja Teece (2000) tietoperustasta (eng. *knowledge base*). Kaikissa näissä määritelmässä on yhtäläisyyksiä ja samoja elementtejä, mutta myös teoreettisia eroavaisuuksia. Näin ollen ei ole yllätys, että suorahakuyritysten edustajien kielenkäytössäkään ei ollut havaittavissa vakiintuneita käsitteitä. Aineeton pääoma tunnistettiin esimerkiksi patenteiksi ja muiksi tekijänoikeudellisiksi eriksi, mutta organisaatorakennetta tai asiakassuhteita ei spontaanisti nähty osana yrityksen aineetonta pääomaa. Yleisesti ottaen myöskään tällä alueella ei ilmeisesti ole ollut tarvetta käsitteiden tarkempaan määrittelyyn. Yrityksissä ei juuri ollut pyritty määrittelemään tietopääomaa, vaikka joitakin sen osa-alueita kylläkin.

Tietojohdamisen käsite tuntui sen sijaan olevan jokseenkin tunnettu haastattelemassani joukossa. Omin sanoin muotoillut määritelmät pitivät sisällään myös kirjallisuudessa esitettyjä tekijöitä ja osa-alueita, ja useimmiten tietojohdaminen nähtiin kokonaisvaltaisempänä kuin esimerkiksi pelkkänä tietohallintona. Toki käsitykset vaihtelivat, erityisesti suhteessa tietotekniikan painoarvoon. Samaa debattia käydään tosin myös alan tutkimuksessa.

Hieman vieraampina tietojohdamisen osa-alueina tai tukijoina koettiin kuitenkin esimerkiksi Heinosen (1994) ja Sydänmaanlakan (2001) mainitsema organisaation kulttuuri. Yhdessä yrityksistä yhteisöllisyyteen ja yhteishengen pyrittiin panostamaan ja parantamaan sitä tietoisesti, vaikkakaan motiivina ei suoranaisesti ollut tietojohdaminen. Organisaatorakenne ja erityisesti palkitsemismalli tuntuivat kuitenkin sotivan koko ajan näitä tavoitteita vastaan, ja tavoitteet ja arvot jäivät enemmän ns. kauniiksi sanoiksi. Toisaalta eräässä yrityksessä painotettiin erityisesti ns. yksityisyrittäjämäistä meininkiä, ja haastateltava erityisesti mainitsi ihmisten lähteneen ”karkuun” perinteistä organisaatiomallia. Tästä huolimatta yrityksessä tuntui olevan erittäin hyvä henki: henkilökunta kävi muun muassa usein yhdessä lounastamassa ja istui kahvihuoneessa vaihtamassa kuulumisia. Nämä esimerkit ovat hyvin ristiriitaiset, mutta koska kyseessä on molemmissa tapauksissa suhteellisen pieni työyhteisö, vaikuttavat henkilökemiat ja -suhteet kulttuuriin ja ilmapiiriin voimakkaammin kuin suuressa organisaatiossa.

5.1.2. Käytännöt

Käsittelen ensimmäiseksi Nonaka ja Takeuchin (1995) luomaa, sekä Nonaka, Toyama ja Konnon (2000) edelleen kehittämää tiedonluonnin prosessia, joka koostuu nk. SECI-prosessista, *ba*:sta sekä tietovaroista, sekä tätä prosessia edistäviä tekijöitä. Tässä mallissa olennaista on spiraalimainen prosessi, jossa hiljainen tieto muuttuu eksplisiittiseksi ja taas hiljaiseksi kumuloituen sekä määrällisesti että laadullisesti. Toisaalta tätä prosessia voidaan tukea oikeanlaisella kontekstilla, *ba*:lla, eli luomalla tiedonluontia edistävä ympäristö ja välineet. Olennaista prosessin johtamisen kannalta on olemassa olevien tietovarojen paikallistaminen sekä nk. tietovision (eng. *knowledge vision*) luominen. Tällä visiolla määritellään minkälaista tietoa yritys tulevaisuudessa tarvitsee. Visio myös antaa koko tiedonluonnin prosessille suunnan ja tavoitteen.

Yhdessäkään yrityksessä ei tietoisesti pyritty hiljaisen tiedon järjestelmälliseen muuttamiseen eksplisiittiseen muotoon tai tallentamiseen. SECI-prosessin palasia oli kuitenkin tunnistettavissa suoraakutoimistojen toimintatavoista. Sosialisatio-

vaiheessa tiedon siirtymisen kannalta on olennaista henkilökohtainen kontakti ja jaetut kokemukset. Kaikissa haastattelemissani yrityksissä toimeksiantoja tehtiin pareittain tai pienissä tiimeissä, ja näin ollen voidaan päätellä, että ainakin kyseisen ryhmän jäsenet jakavat työssä kulloinkin samat kokemukset ja tiedot. Sosialisatiota tapahtuu teorian mukaan myös epävirallisemmissa yhteyksissä, ja näiksi voidaan suoraan ympäristössä nähdä esimerkiksi kahvihuonekeskustelut ja yhteiset lounaat. Sosialisatiota tukeva *ba* on ympäristö, joka tarjoaa ensinnäkin fyysiset mahdollisuudet kahdenkeskiseen kokemiseen sekä ilmapiiriin, joka tukee luottamuksellista ja turvallista kommunikaatiota. Yleisesti ilmapiiri tuntui haastattelemissani organisaatioissa olevan hyvä. Ainoastaan yksi haastateltava nosti sen erityisesti esille. Hänen mukaansa hyvä ja luottava ilmapiiri oli jopa yksi yrityksen menestyksen salaisuus, se, että joka päivä on hauskaa töissä. Kaikissa haastattelemissani yrityksissä oli tiloja, joissa saattoi jutustella myös epävirallisesti. Näitä olivat esim. kahvihuone sekä sohvaryhmät/lehtinurkkaus. Erään haastateltavan mukaan periaatteessa fasilitetit epäviralliseen tiedonvaihtoon olivat kunnossa eikä suoranaista estettä niiden käytölle ollut, mutta niiden käyttö jäi kuitenkin vähäiseksi. Kiireisessä työrytmissä istuskelu ja rupattelu saattaa tuntua ajan haaskaukselta sekä yksilöstä itsestä että muiden silmissä, eikä niitä siksi koettu ns. sosiaalisesti suotaviksi. Ainoastaan yksi haastattelemistani organisaatioista istui avokonttorissa. Se oli myös yritys, jossa toimintaa tukevat tekniset järjestelmät olivat heikommat. Kyseisessä yrityksessä painotettiin selkeästi muita enemmän säännöllisten palaverien ja juuri avokonttorin tärkeyttä tiedonvaihdossa. Avokonttorin oletetut edut saattoivat kuitenkin kääntyä itseään vastaan, kun yhteisten kohteliaisuussääntöjen mukaisesti epävirallista ja spontaania ”lörpöttelyä” avokonttorissa vältettiin, mutta kuitenkin ei nähty tarvetta mennä kollegojen kanssa erikseen kahville, kun istuttiin muutenkin vierekkäin.

Sosialisaation kautta hiljaista tietoa voi kertyä myös organisaation ulkopuolelta asiakaskontakteista tai muista verkostoista. Tällaista epävirallista tiedonkeruuta toteutettiin kaikissa haastattelemissani organisaatioissa. Erityisesti asiakkaan ja tämän liiketoiminnan tuntemus oli osaamista, joka lähes jokaisessa keskustelussa

nousi esiin. Erään haastateltavan mukaan menestymisen kannalta on olennaista, että joka ikinen kontakti, olkoon se asiakas, kandidaatti tai väärä numero, hoidetaan hyvin. Hänen mukaansa hyvin hoidetut henkilösuhteet generoivat uutta bisnestä. Myös erilaiset verkostot nousivat tässä tarkoituksessa tärkeiksi, ja osa haastattelemani organisaatioista oli tietoisesti levittäytynyt yhteiskunnassa mahdollisimman laajalle rintamalle, esimerkiksi erilaisten järjestöjen ja yhdistysten kautta.

Ulkoistamisvaiheessa hiljainen tieto muutetaan eksplisiittiseksi esimerkiksi erilaisten vertauskuvien, analogien ja mallien avulla, useimmiten kollektiivissa ja henkilökohtaisissa kontakteissa. Tätä tiedonsiirtoa oli esimerkkiorganisaatioissa tunnistettavissa vähemmän. Jokainen haastattelemani organisaatio oli pukunut esimerkiksi oman toimeksiannon toimintamallinsa prosessikaavion muotoon ja visualisoinut sen vaiheita enemmän tai vähemmän, mutta useimmiten tämän informaation käyttäjä oli asiakas. Ainakin yhdessä yrityksessä käytettiin myös nk. suppilomallia kuvaamaan myös talon sisäistä research-prosessia. Eräässä yrityksessä oli juuri knowledge managementia koskevan sisäisen koulutuksen yhteydessä havainnollistettu kokonaisuutta ns. jäävuorimallin avulla. Esimerkkejä visuaalisten kuvioden ja metaforien käytöstä löytyi, mutta esimerkiksi metaforien ja tarinoiden käyttö puheessa oli hyvin vierasta haastateltaville (vrt. Kull 2005). Ulkoistamisvaihetta tukevaa, nk. *dialoguing/interacting* *ba:ta* voidaan parantaa esimerkiksi valikoimalla tiimeihin erilaista osaamista ja tietoa ja tiimissä käydyn dialogin avulla jaetaan ja artikuloidaan tätä tietoa. Tästä näkökulmasta voidaan sanoa, että ulkoistamista saattoi tapahtua tiimien sekoittuessa, mutta toisaalta useimmiten konsultti vastasi yksin tietystä asiakkaasta ja toimeksiannosta, eli tieto siirtyi heiltä researcheille, muttei niinkään toisille konsulteille.

Yhdistämisvaiheeseen oli useimmilla organisaatioilla tehokkaat välineet ja selkeät prosessit ja vastuut. Integroidulla tietojärjestelmällä saatettiin yhdistää aina uusin tieto jo olemassa olevaan tai päivittää vanhaa tietoa niin, että se oli reaaliajassa kaikkien käyttäjien saavutettavissa. Osassa yrityksistä tämän tyyppinen tieto siirtyi myös vilkkaasti sähköpostitse. Toisaalta eräässä yrityksessä haastateltava

kertoi, ettei talon sisäistä sähköpostiliikennettä ollut juuri lainkaan, vaan kaikki tarvittava tieto välittyi järjestelmän kautta. Joitakin tiedotusluonteisia asioita lukuun ottamatta sähköpostia käytettiin lähinnä yhteydenpitoon asiakkaiden kanssa. Toisaalta kattavan järjestelmän puuttuessa eräässä yrityksessä käytettiin sähköpostia turhankin paljon esimerkiksi päivitettyjen dokumenttien pompotteluun tiimin jäseniltä toisille. Samalla dokumenteista syntyi useita versioita, joiden hallinta aiheutti toisinaan sekaannuksia. Yhdistämisvaihetta tukeva *ba* tarjoaa kollektiivisen, usein virtuaalisen ympäristön tiedon yhdistämiselle ja sitä voi edesauttaa toisaalta ajan tasalla olevin välinein ja järjestelmin, ja toisaalta huolehtimalla siitä, että näitä osataan käyttää. Kuten jo aiemmin kerroin, useimmiten tehokasta järjestelmää pidettiin toiminnan kannalta itsestäänselvyytenä ja laadun takaajana, mutta joukossa oli myös yritys, joka ei kokenut tietotekniikalla saavutettavia etuja ainakaan toistaiseksi kovin tärkeiksi. Toisaalta syynä oli ”humanistinen” suhtautuminen työhön ja toisaalta myös kustannuskysymykset. Selkeästikään järjestelmiin tehtyjen investointien ei nähty tuovan siinä määrin hyötyjä tai tehokkuutta toimintaan, että niitä olisi tehty esimerkiksi lainarahalla. Toisin sanoen järjestelmää ei nimenomaan nähty liiketalouden määritelmän investointina.

Sisäistämisvaiheessa eksplisiittinen tieto jaetaan organisaatiossa ja se muuttuu pikkuhiljaa jäsentensä hiljaiseksi tiedoksi. Erilaisten dokumenttien ja manuaalien lukemisen kautta tai koulutuksiin tai työsimulaatioihin osallistumalla tieto ”juurtuu” yksilöiden osaamiseksi. Kaikissa haastattelemissani organisaatioissa oli jokaisen saatavilla paljon erilaisia dokumentteja esimerkiksi aiemmista toimeksiannoista sekä paperidokumentteina että sähköisesti. Näitä lukemalla jokaisella oli mahdollisuus syventää osaamistaan asiakkaista, tehtävistä ja toimialoista. Suurimmassa osassa yrityksistä uusille työntekijöille järjestettiin perehdytys, vaikkakaan sen toteutus ei aina ollut järin strukturoitu tai samansisältöisenä toistuva rekrytoinnista toiseen.

Nonaka ja Takeuchin (1995) sekä Nonaka, Toyama ja Konnon (2000) määrittelemiä tiedonluontia tukevia tekijöitä oli myös havaittavissa haastatelluissa

organisaatioissa. Autonomia toteutui monessa organisaatiossa turhankin vahvasti. Parhaimmillaan autonomia kannustaa luovaan ongelmanratkaisuun ja omaehtoiseen tiedonluontiin. Liiallinen autonomia ja nk. yksityisyrityisyyttä näkyi suoraan toiminnassa niin, ettei omia oivalluksia nähty tarpeelliseksi jakaa muiden kanssa välttämättä lainkaan. Toisaalta luottamus yksilöiden ammattitaitoon ja sitä kautta annettu vapaus toteutuivat joissakin organisaatioissa kyllä puheen tasolla, mutta käytännön työssä arvostusta ei koettu. Tämä oli edelleen omiaan luoman huonoa ilmapiiriä, joka puolestaan on myös yksi tiedonluontia estävä tekijä. Toisaalta eräissä haastattelussa nousivat nimenomaan arvostus sekä yksilöiden osaamiseen että vastuunkantoon esille ja edelleen näiden vaikutus hyvään työilmapiiriin.

Toinen tiedonluontia tukeva tekijä oli nk. luova kaaos, joka on tarkoituksellinen tila, jossa johtajat luovat keinotekoisin kriisin tunnelman yritykseen, jotta syntyisi uusia ideoita. Tämänkaltaisia kokeiluja en päässyt itse todistamaan eikä niitä myöskään tullut esiin haastatteluissa.

Myös informaation toisteisuutta oli minun hankala haastattelujen kautta selvittää. Osassa yrityksissä tätä saattoi arvioida asenteilla eri rooleja kohtaan: osa näki konsultin ja reseacherin työn niin erilaisena ja erilaista persoonallisuutta vaativana, että researcheria palkatessa painotettiin nimenomaan ”tutkijamaisessa” työssä viihtymistä eikä roolia nähty ns. ponnahduslautana konsultiksi. Toisissa yrityksissä tätä mahdollisuutta ei ollut poissuljettu ja researchereiden osaamista ja vastuita kasvatettiin tietoisesti niin, että ne saattoivat sisältää myös konsultin tehtäviin kuuluvia osia. Toisaalta eräissä yrityksissä konsultit tekivät myös itse toimialojen ja kandidaattien kartoitusta, eli researcherin työtä.

Viidentenä tiedon spiraalin voimistajana mainittu välttämätön muuntuvuus tarkoittaa sekä yksilöiden että organisaation kykyä vastata ja sopeutua ympäristön muutoksiin. Yksilöiden muuntautumiskykyä voidaan edistää tarjoamalla helppo, nopea ja tasapuolinen pääsy tietoon esim. tietoverkkojen kautta. Tämä toteutui välineiden (esim. tietokone ja internet-yhteys) osalta kaikissa haastatteluissa.

yrityksissä, mutta kuten jo aiemmin on tullut esille, järjestelmissä oli esimerkkiyrityksissä vaihtelua. Muuntuvuutta tukee toisaalta myös matala ja joustava organisaatorakenne. Haastatteleman organisaatiot olivat kaikki suhteellisen pieniä ja matalahierarkkisia. Samoin henkilöstön osaaminen ja koulutustausta oli monissa yrityksissä korkeita ja monipuolisia. Tältä pohjalta uskon, että tehtäväkuvia pystytään tarvittaessa muuttamaan ja laajentamaan suhteellisen helposti.

Jo aiemmin esiin tullutta ”rakkauden, huolenpidon, luottamuksen ja sitoutumisen ilmapiiriä” minun oli ulkopuolisena myös vaikea arvioida muiden kuin oman organisaationi kohdalla. Yleisesti ottaen haastatteluista välittyi sellainen kuva, että atmosfääri jokaisessa organisaatioissa oli positiivinen, mutta usein kuitenkin ammattimaisen viileä. Useimmiten ihmiset kävivät yhdessä lounaalla ja jakoivat myös henkilökohtaisia asioitaan. Eräs haastateltava mainitsi yrityksessään vallitsevan aidosti luottavan ilmapiirin, jonka hän kertoi näkyvän esimerkiksi niin, että työaikoja tai omia menoja ei seurattu. Yrityksessä luotettiin, että tarpeen vaatiessa ”hommat kyllä hoidetaan vaikka yöllä”. Sama luottamus koski myös ammattitaitoa ja työskentelytapojen valinnan vapautta. Toisaalta jo pelkällä palkitsemispolitiikalla monessa yrityksessä henkilökunta jakautui ns. kahteen kastiin. Palkitsemis- ja vastuumalli saattaa tietyissä tapauksissa jopa estää tiedon jakamisen, ja näin hidastaa spiraalin liikettä.

Stähle ja Grönroos (1999) ovat sitä mieltä, että mitä korkeammaksi nousee asiantuntijuuden taso, sitä suurempi on myös hiljaisen tiedon osuus. Myös Järvinen, Koivisto ja Poikela (2002) toteavat, että hiljaisen tiedon osuus kasvaa kokemuksen ja ammatillisen käytännön kautta. Monissa haastatteluissa nousi tärkeäksi juuri asiakaskontakteissa tarvittava ”senioriteetti”, näkemys ja kokemus sekä toimialasta että organisaatioiden dynamiikasta. Toisaalta eräs haastateltava arvioi hiljaisen tiedon osuudeksi vain noin 5-10%.

Hansen, Nohria ja Tierney (1999) esittävät, että tietojohdamisen strategia voi olla joko kodifiointistrategia (eng. *codification strategy*) tai personointistrategia (eng.

personalization strategy). Kodifiointistrategiassa keskitytään tietokoneisiin ja teknisiin ratkaisuihin. Tieto kodifioidaan ja tallennetaan tietokantoihin, minkä jälkeen siihen pääsee käsiksi ja sitä voi käyttää yrityksessä kuka vain. Personointistrategia puolestaan pitää tietotekniikkaa ensisijaisesti viestintävälineenä, ei tiedon varastoimisen välineenä. Sähköisillä dokumentointijärjestelmillä pyritään ainoastaan paikantamaan henkilöitä, joilla on tarvittavaa osaamista tai kokemusta. Kokemusperäinen tieto pysyy siis kehittäjänsä omaisuutena ja sitä jaetaan henkilökohtaisissa kontakteissa. Tarkasteltaessa suoramarkkinointien käytäntöjä tietojohdamisen strategioiden näkökulmasta, voidaan ensimmäiseksi todeta, että mitään tietoista valintaa esitettyjen kahden strategian välillä ei yrityksissä ole tehty. Käytännöstä voi kuitenkin tehdä päätelmiä, kumpaan strategiaa yrityksessä ns. tiedostamatta toteutetaan. Hansen, Nohria ja Tierneyn (1999) mukaan konsulttiyrityksissä, jotka ratkovat samankaltaisia ongelmia uudestaan ja uudestaan, kodifioitun tiedon tehokas uudelleenkäyttö on keskeistä. Asiakas hyötyy tällöin yrityksen ja konsultin kyvystä toteuttaa luotettava ja korkealaatuinen ratkaisu nopeammin ja halvemmin kuin kilpailijat. Sen sijaan konsulttitoimistot, joissa jokainen asiakas ja jokainen ongelma on erilainen, tarjoavat asiakkaalleen räätälöityä ja yksilöllistä palvelua. Ratkottaviin ongelmiin ei tällöin ole yksiselitteistä oikeaa vastausta, vaan nämä uniikit ratkaisut on joka kerta luotava tyhjästä. Tämän määritelmän perusteella suurin osa haastatelluista organisaatioista toteutti kodifiointistrategiaa. Voidaan toki väittää, että jokainen toimeksianto on uniikki, koska toimialan, yrityksen ja tehtävän kombinaatio on lähes joka kerta erilainen eikä tuotettu ratkaisu ole yksiselitteisen oikea tai paras. Toisaalta myytävä palvelu ja toteutettava prosessi ovat joka kerta sama ja pitkään alalla toimineella yrityksellä on järjestelmissään paljon hyväksikäytettävää tietoa.

Hansen, Nohria ja Tierneyn (1999) mukaan tietojohdamisen strategian valinta heijastelee myös yrityksen ansaintalogiikka ja henkilöstöpolitiikkaa. Kodifiointistrategian kohdalla käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kun kerran luotua tietoa käytetään yhä uudestaan, säästetään työtä, vähennetään kommunikaatiokustannuksia ja pystytään ottamaan enemmän projekteja sisään.

Tämä oli lähes kirjaimellisesti erään haastateltavan kuvaama tavoitetila ja myös kannattavuuden ja kilpailuedun lähde. Personointistrategiaan painottuneissa konsulttitoimistoissa luotetaan sen sijaan ns. asiantuntijuuden ekonomiaan. Tuottoa ei voida saavuttaa kodifointistrategian tavoin tehokkuudella ja palveluiden standardoinnilla, vaan räätälöidyllä palvelulla, josta myös asiakas on valmis maksamaan enemmän. Monesti keskusteluissa nousi esiin konsultin asiantuntijuus ja kokemus asiakkaalle tarjottavana arvona. Tässä olikin hienoinen ristiriita täysin standardoidun prosessin kanssa. Toisaalta siis myytiin konsultin ainutlaatuista osaamista ja kokemusta, mutta palvelu kuitenkin toteutettiin formaalin kaavan mukaan.

Hansen, Nohria ja Tierney (1999) totesivat tietojohdamisen strategioiden painottuvan yrityksissä 80–20-suhteessa, eli 80% tietojohdamisesta noudattaa jompaakumpaa strategioista ja toinen tukee 20% osuudella päästrategiaa. He myöskin totesivat, että yritykset, jotka yrittävät tasapainottaa strategiat esimerkiksi 50–50-suhteeseen, eivät onnistu kummankaan strategian toteuttamisessa. Näkisin, että suurin osa suoraohjauksesta asettuu kodifointistrategian toteuttamisen alle ja konsultin kokemus ja tausta sekä luovuus tutkimustyössä vastaavat mainittua viidennestä toimeksiannon läpiviennin kannalta. Suurimmassa osassa haastateltavia yrityksiä tämä suhde toteutui.

Jos vielä tarkastellaan haastateltujen yritysten tietojohdamisen käytäntöjä Ståhle ja Grönroosin (1999) tietopääoman malliin peilaten, esitettiin siinä hyvin olennaisena osana suhteet. Yrityksestä riippuen suhteet voivat olla tarkasti määrättyt ja hierarkkiset tai päinvastoin epäviralliset ja spontaanit. Heidän mukaansa yrityksen suhdeverkosto on sen pääomaa ja siihen kuuluvat sekä ulkoinen että sisäinen suhdeverkosto. Haastateltavien yritysten pienen koon vuoksi suhteet organisaation sisällä olivat pääsääntöisesti epävirallisia ja spontaaneja, vaikka kaikkea potentiaalia ei tässä suhteessa ollut vielä käytetty hyväksi. Ulkoisista suhteista puhuttaessa kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että suhteet ja verkostot ovat hyvin tärkeässä roolissa suoraohjauksessa.

Suorahakutoiminnalle on ominaista piirre, että sama ulkopuolinen henkilö saattaa yhtenä päivänä olla maksava asiakas, seuraavana potentiaalinen kandidaatti ja kolmantena tärkeä suositusten antaja. Erään haastateltavan mukaan tässä suhteessa piilee vaara ja vaatii ammattitaitoa pitää suhde oikealla etäisyydellä, ettei asiakassuhteen syventyessä lähes ystävyudeksi ammatillinen etiikka vaarannu eikä uskottavuus asiantuntijana hämähäri asiakkaan silmissä. Toisaalta verkostoituminen mahdollisimman monella rintamalla ja sitä kautta sekä konsultin että yrityksen tunnettuuden kasvattaminen oli tavoitteena lähes joka yrityksessä. Osassa yrityksistä oli myös tietoisesti jaettu osa-alueita osaamisen, aiemman taustan sekä kiinnostuksen kohteiden mukaisesti. Ulkoisiksi suhdeverkoston jäseniksi nähtiin erilaiset yhdistykset ja järjestöt sekä myös viranomaiset.

Toimialalla on oma myös yhdistyksensä, Suomen suorahakuyritysten yhdistys SSY, johon osa haastatelluista yrityksistä kuului. Yhdistyksen perusajatuksen todettiin olevan hyvä, mutta käytännön hyödyn siitä lähes olemattoman. Eräskin haastateltava tokaisi, että ”viran puolesta kai pitäisi sanoa että se on tärkeä, mutta todellisuudessa sillä ei ole merkitystä”. Yksikään haastateltava ei ollut kuullut, että esimerkiksi asiakkaat olisivat painottaneet toimiston valinnassaan jäsenyyttä tai että sitä kautta olisi joku yritys löytänyt käyttämänsä toimiston. Eräs haastateltava koki, että ei ole mitään tarvetta olla mukana muodollisessa yhdistyksessä, kun tuntee muutenkin alan toimijat ja heidän kanssaan voi vaihtaa ajatuksia ja tietoa ilman virallista foorumia.

Kansainvälisen ketjun kiinteys vaihteli yrityksittäin. Osalle ”emo” (ei välttämättä juridinen emoyhtiö) toi mainittavan osan toimeksiannoista. Se saattoi myös tarjota merkittäviä mahdollisuuksia kouluttautumiseen ja kansainväliseen yhteistyöhön. Toisille se tuntui olevan lähinnä ”mainoskikka” asiakkaaseen päin, mutta esimerkiksi toteutunut rahallinen arvo toimeksiantoina jäi kuitenkin pieneksi.

5.2. Vertailua benchmarking-haastatteluun

Haastattelin työtäni varten globaalin liikkeenjohdon konsulttiyrityksen Deloitteen Suomen yhtiön konsulttien knowledge managementista vastaavaa henkilöä. Deloitella knowledge managementista vastaa funktioittain Knowledge Manager oman työnsä ohella. Tämän henkilön tehtävänä on mm. pitää yhteyttä globaalin KM-tiimin kanssa ja jakaa tietoa omaan organisaatioon. Suomessa on muun muassa kartoitettu maatasolla kokonaistietotarpeita sekä mietitty minkälaisia toimintatapoja tai työkaluja voitaisiin hyödyntää kaikissa funktioissa, joilla on keskenään hyvin erilaiset tietotarpeet.

Deloitella knowledge management on jaettu neljään osa-alueeseen: 1.) *Content* tarkoittaa sisältöä ja tietoa, joka yrityksellä on toimiakseen oltava, 2.) *Culture* mahdollistaa sen, että ihmiset ymmärtävät, että tiedon ja tietämyksen kerääminen, tallentaminen ja jakaminen kannattaa, mutta on myös jokaisen yksilön vastuulla, 3.) *Technology* toimii mahdollistajana ja 4.) *Connectivity* tarkoittaa sitä, että pystytään luomaan sekä ihmisten ja teknologian välille yhteys että ihmisten ja ihmisten välille yhteys. Kaikkia neljää osatekijää pyritään kehittämään ja niiden alle mahtuu paljon erilaisia toimintoja.

Deloitella on käytössään globaalit tietokannat, säännölliset perehdytys- ja koulutusohjelmat kaikilla osaamistasoilla sekä myös tavoiteasetantaan on sisällytetty *knowledge sharing*, vaikkakin haastateltava totesi toimivan mittariston luomisen kyseiselle osa-alueelle olevan hyvin haasteellista. Paikallisesti järjestetään muun muassa *knowledge sharing breakfast* -nimellä kulkevia ajankohtaisten asioiden tiedotustilaisuuksia ja yrityksessä pyörii vakiintuneet *buddy*- ja *counselor*-järjestelmät, joissa vanhemmat ja kokeneemmat henkilöt ohjaavat ja opastavat nuorempia.

Verratessa Deloitteen kaltaista monikansallista ja Suomessakin satoja konsultteja työllistävää yritystä pieniin suoraan yrityksiin, on ensimmäinen ja luonnollinen havainto se, ettei vastaavia järjestelmiä ole mahdollista eikä tarpeenkaan luoda.

Vaadittavat resurssit sekä rahassa että työtunteina mitattuina ovat liikaa keskimäärin kymmenen hengen organisaatiolle. Toisekseen myös jaettavan tiedon määrä on suhteessa pienempi suomalaisissa suoramakuyrityksissä. Kolmanneksi suoramakutoiminta on toistaiseksi suhteellisen paikallista, mikä vaikuttaa sekä toimintatapoihin että tiedon tarpeeseen.

Deloitte knowledge managementin jäsentelyssä voisi olla kuitenkin ns. konseptitasolla opittavaa myös suomalaisissa suoramakuyrityksissä. Knowledge management on laaja ja epämääräinen käsite ja aloittamisen kynnyks voi siksi olla yrityksissä korkea. Deloitte neljän osa-alueen malli voisi toimia erityisesti johdolle eräänlaisena karttana siitä, mitkä kaikki näkökulmat on otettava huomioon. Se muistuttaa, että pelkkä teknologiaan panostaminen ei riitä, jos tallennettua tietoa ei osata hyödyntää uudelleen, tai kannustava kulttuuri ei auta, jos tukevat järjestelmät puuttuvat. Kaikista tärkein elementti mielestäni kuitenkin on *connectivity* eli yhdistettävyyden. Niin kuin ei knowledge management itsessään saa olla ydinliiketoiminnasta erillinen osa-alue, ei knowledge managementin osa-alueistakaan ole hyötyä, jollei niitä linkata keskenään ja saada implementoitua yksilöiden jokapäiväiseen työhön. Yksinkertaisimmillaan tämä voi tarkoittaa sitä, että huolehditaan siitä, että yksilöiden asenteet teknologiaa kohtaan ja valmiudet sen tehokkaaseen käyttöön ovat kohdallaan. Kun näin on saatu ihminen ja teknologia ”yhdistettyä” rakentavassa hengessä operatiivisella tasolla, voidaan siirtyä miettimään tästä saatuja tehoja myös liiketoiminnan kannalta ja edelleen kohdistaa toiminta oikeisiin asioihin.

5.3. Johtopäätöksiä suoramakuyritysten tietojohdamisesta

Jos tarkastellaan haastattelemani suoramakuyrityksiä yleisellä tasolla, voidaan todelta, että suuressa osassa on jo oivallettu tietojohdamisen tarpeellisuus arjen vaatimusten kautta ja osattu vastatakin näihin vaatimuksiin yksittäisin toimenpitein. Teknologiaa käytetään hyväksi toimeksiannoissa muutenkin kuin vain työvälineenä. Järjestelmiin kumuloituu tietoa, jota osataan edelleen jalostaa ja käyttää tulevan toiminnan tukena, niin tehostamismielessä kuin puhtaasti

laadukkaamman palvelun tuottamisessa. Toisaalta koin, että haastattelemani yritykset olivat keskenään yllättävän erilaisia ja suhtautuminen teknologian ja työn ”humanistisen” puolen yhdistämiseen vaihtelivat. Nyky-yhteiskunnassa näitä kahta ei tulisi enää nähdä toistensa vastakohtina, vaan pysyäkseen ympäröivän maailman muutoksissa mukana, tulisi teknologian tehokas hyväksikäyttö ja integrointi liiketoimintaan olla jo itsestään selvyys. Investointi teknologiaan on suoraan investointi tehokkuuteen ja laatuun. Tehokkuus on tekijä, jolla pärjätään markkinoilla kilpailijoille ja toimitaan kannattavasti. Laatu puolestaan on tekijä, mitä asiakas maksaa.

Kirjallisuudessa knowledge management nähdään strategisena toimintana ja kilpailuedun lähteenä. Haastattelemissani yrityksissä ei kuitenkaan yhtä poikkeusta lukuun ottamatta ollut tietoisesti johdettu toimintaa eikä tehty ratkaisuja strategisten tavoitteiden valossa. Eräässä toisessa yrityksessä knowledge managementia oli käsitelty yhdessä ja pohdittu mitä se missäkin tehtävässä tarkoittaa. Myös tietojärjestelmään tehdyt panostukset olivat tässä yrityksessä merkittäviä. Vaikka aihepiirin tärkeys oli selkeästi tunnistettu ja sen eteen tehty töitä, ei sen perusteella ollut vielä esimerkiksi kyseenalaistettu organisaatorakennetta. Näin ollen reilu puolet haastatelluista organisaatioista toimi käytännössä täysin ilman tietoista ja tavoitteellista tietojohdantamista. Tutustuminen tietojohdantamisen käsitteisiin, osa-alueisiin ja toteutustapoihin ei olisi siis pahitteeksi.

Knowledge managementissa olennaista on varmistaa yksilöiden tiedon valjastaminen kaikkien hyödynnettäväksi ja koko organisaatiota palvelevaksi tiedoksi. Haastatteluissa nousivat vahvasti esille konsulttitason osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtämisen ongelmat ja suoranaiset esteet. Ensinnäkin olennaiseksi mainittu osaaminen oli useimmiten hankittu ennen konsulttiuraa, usein asiantuntija- tai johtotason tehtävistä yhdellä tai useammalla toimialalla. Toimiala-, liiketoiminta- ja johtamiskokemusta on vaikea hankkia suorahakutoiminnassa vaadittavalla tasolla pelkästään konsultin työn kautta. Toiseksi vastuu tietyistä asiakkaista ja heidän toimeksiannoistaan oli lähes

järjestään vain yhdellä ”vastuukonsultilla”. Näin ollen tarve tiedon vaihtoon tukifunktioiden toimiessa oli pieni tai nousi esiin vasta ongelmatilanteissa. Kolmanneksi palkkiomalli kannusti usein ensisijaisesti yksilösuoritukseen. Näistä syistä organisaatio on hyvin haavoittuva ja riippuvainen yksittäisistä henkilöistä ja heidän osaamisestaan. Keinoja osaamisen ja tiedon siirtämiseksi yksilöiltä organisaation omaisuudeksi olisi syytä miettiä.

Kirjallisuus ehdottaa tehokkaaksi hiljaisen tiedon siirtämisen välineeksi esimerkiksi mentorointia. Kyseenalaistamatta mentoroinnin tehokkuutta, voidaan kuitenkin pohtia, onko suorahakuyritysten kaltaisissa pienissä asiantuntijaorganisaatioissa ylipäänsä kustannusteknisesti mahdollista kasvattaa konsultteja, vai onko tosiaan ainoa toimiva malli se, että jo kannuksensa liike-elämässä hankkineet henkilöt siirtyvät konsulteiksi, ja mieluiten tuovat myös omat asiakkaat mukanaan. Erään haastateltavan mukaan toimiala Suomessa syntyi niin, että ”harmaahapset” alkoivat tehdä suorahakua, usein yksityisyrittäjinä, mutta viimeaikoina ala on alkanut tulla lähemmäs normaalia konsultointimaailmaa, jossa on myös ns. juniorikonsultteja ja partnerit tulevat sitä kautta, että ovat olleet riittävän kauan alalla ja tulleet nuorina mukaan. Samainen haastateltava tosin totesi, eivät kaikki hyvät liikkeenjohtajat suinkaan menesty konsultteina. Edellytyksenä juniorikonsulttien kasvattamiselle näyttäisi olevan taloudellisesti hyvä ja markkinoilla vakiintunut asema sekä pitkäjänteinen kasvustrategia.

Osaamisen luonteen vuoksi täytyy kuitenkin miettiä tarkoin voiko mentoroinnin kautta kasvaa ns. senioriksi saakka, vai jääkö osaaminen ja rooli osittain alhaisemmaksi. Toinen huomion arvoinen seikka on myös, arvostaako asiakas mentoroinnin kautta hankittua osaamista yhtä paljon kuin liike-elämässä ja johtotehtävissä hankittua kokemusta. Haastateltavat itse painottivat juuri kokemusta ja senioriteettia, ja jos näin tekevät myös asiakkaat, voi mentorointi olla vastaus vain osittaiseen organisaation sisäiseen osaamisenjakamiseen. Toisaalta jos mentorointi ei takaa juniorikonsultille samoja mahdollisuuksia ja uskottavuutta kuin seniorikollegoillaan on, voi motivaatio sitoutua yritykseen heikentyä. Tällöin myös panostukset mentorointiin voivat valua hukkaan.

5.4. Kehitysehdotukset ja jatkotutkimus

Kuten jo mainitsin, haastatteleman yritykset ovat kirjava ja heterogeeninen joukko, jossa on edustettuna hyvin erilaisia organisaatiokulttuureja ja toimintatapoja. Ne elävät myös eri vaiheita elinkaarensa ja kehityksen tasossa. Näin ollen kovin yleistäviä ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi on hyvin vaikea antaa.

Erittäin käyttökelpoiseksi malliksi kuitenkin näen Deloitteen käyttämän knowledge managementin luokittelun, jossa knowledge management esitettiin koostuvan neljästä eri osa-alueesta. Tällä konseptilla voi moni yritys helppotajuisesti lähestyä hieman epämääräistä tietojohdamisen kenttää, jossa aloittamisen kynnyks voi olla korkea. Toisaalta jaottelu toimii hyvänä vertailupohjana myös yrityksille, joilla aihepiiriin on jo perehdytty enemmän. Malli on myös ns. kansantajuinen, eli sen avulla voidaan knowledge management -keskusteluja käydä myös muillakin kuin johtotasolla.

Hyvin aiheellista olisi myös miettiä ensinnäkin mitä hiljainen tieto kussakin suorahakuyrityksessä on ja edelleen, miten sitä saisi jaettua ja muutettua koko organisaation omaisuudeksi. Tällä hetkellä tuntui, että osaamista pidettiin hyvin henkilösidonnaisena eikä sen jakamista aina pidetty joko tarpeellisenä tai mahdollisena. Toisaalta tietojärjestelmät nähtiin irrallisena, usein vain välineenä työn suorittamisessa. Nykyisen osaamisen, kuin myös tulevan tietämystarpeen kartoituksessa kelpo työkalu on Nonaka, Toyama, ja Konnon (2000) tiedonluonnin konseptin yhteydessä esitelty tietovarot. Tutkijat purkavat artikkelissaan hyvin auki tietovarojen eri muodot ja ilmenemistavat. Yrityksessä kokonaisuutena ja sen yksilöissä oleva tieto ja osaaminen ovat mallin mukaan hyvin monipuolinen kokonaisuus, erityisesti jos vertaa arkikielessä käytettyihin määritelmiin, joissa usein jäädytään kiinni esim. yksilötasolla ammattiosaamiseen tai organisaatiotasolla patentteihin. Tutustumalla malliin yrityksessä voidaan laajentaa käsitystä sen hallussa olevasta tiedosta ja osaamisesta, ja edelleen tunnistaa selkeitä kehitysalueita.

Myös muita helppoja ja edullisia kehitysideoita voi löytää pohtiessa Nonaka, Toyama ja Konnon (2000) tiedonluonnin konseptia, *ba*:ta sekä SECI-prosessia edistäviä viittä tekijää. Pienin muutoksin tiimien muodostamisessa, työskentely- ja taukotiloissa, palaverikäytännöissä ja kannustamisessa voidaan edistää sekä vertikaalista että horisontaalista tiedon kulkua huomattavasti.

Tällä hetkellä yleinen malli yrityksissä oli se, että konsultti vastaa yksin omista asiakkaistaan. Jotta tietoa ja kokemusta saataisiin siirrettyä yksilötasoa laajemmalle, voitaisiin miettiä jonkinlaista juniori-seniori-konsulttirakennetta. Tällöin konsultit työskentelisivät toimeksiannoissa pareittain ja nuorempi konsultti oppisi sekä kokeneemmalta konsultilta, asiakkailta että toimeksiannoista. Malli vaatii pitkäjäteistä lähestymistä sekä rekrytointiin että osaamisen kehittämiseen, kuin myös palkitsemismallin uudelleenjärjestelyä. Tässä mallissa on kuitenkin mietittävä tarkoin juniorikonsultin rooli ja tulevaisuus sekä yrityksen tavoitteiden, asiakkaiden vaatimusten että juniorikonsultin motivaation kannalta.

5.4.1. Jatkotutkimus

Menetelmien monipuolisuudesta huolimatta täydellistä kuvaa tutkittujen yritysten tietojohtamisesta ja etenkin sen todellisesta tarpeesta oli mahdoton saada. Ihanteellisin tilanne olisi saada seurata kunkin yrityksen käytäntöjä osallistuvan havainnoinnin keinoin. Haastattelujen järjestymisen hankaluudesta ja luottamuksellisen tiedon määrästä päätellen tällainen vertaileva tutkimus tuskin toteutuisi.

Tutkia voisi kuitenkin, ainakin yritystasolla syvemmin, onko juuri aiempi työkokemus, haastatteluissa esiin nousseet liiketoiminta-, toimiala- ja johtamiskokemus, todella olennaista osaamista ja hiljaista tietoa ensinnäkin konsulttina menestymisessä ja edelleen yrityksen menestyksessä. Haastateltavat itse nostivat tämän osaamisen pinnalle, mutta kuten hiljaisen tiedon luonteeseen kuuluu, sitä ei aina itsekään tunnista ja ”näe”. Toisaalta hiljainen tieto voi olla

jotain niin itsestään selvää ja ”selkärangasta tulevaa”, ettei sitä välttämättä mielletä tärkeäksi tai arvokkaaksi. Hiljaista tietoa tai organisaatiotasosta osaamista voikin siis todellisuudessa olla paljon enemmän tai se voi ilmetä täysin toisen tyyppisissä tilanteissa tai eri henkilöillä, kuin mitä haastatteluissa nousi esille.

Toinen lähestymistapa, joka ainakin hiljaisen tiedon merkitystä painottavien tietojohdamisen teorioiden kannalta voisi olla mielenkiintoinen, olisi selvittää millä tavoin juuri suorahakutoiminnalle tyypillisessä konsulttiympäristössä voitaisiin tietoa jakaa ja hyödyntää enemmän. Teoriat lupaavat tietojohdamisella saavutettavan kilpailuetua markkinoilla, mutta tätä ei useimmissa haastattelemissani yrityksissä nähty. Konkreettisten keinojen löytäminen juuri tälle toimialalle voisi olla mielenkiintoinen jatkoprojekti tälle tämänhetkisiä asenteita ja tilannetta kartoittavalle tutkimukselleni.

Kolmantena, vaikkakin edelliseen liittyen, mielenkiintoista olisi tutkia juuri taloudellisin mittarein tietojohdamisen vaikutuksia. Tämä lienee tutkimuksista vaikein, koska hyvin suhdanneherkkänä alana suorahakuliiketoimintaan vaikuttavat monet tekijät. Pidemmän aikajakson seurannassa tietojohdamisen ja muiden tekijöiden vaikutusten erottelu toisistaan saattaisi olla hyvin haasteellista. Helpoin tämä saattaisi olla toteuttaa yrityksessä, jossa toistaiseksi ei ole käytössään yhtenäistä järjestelmää. Tällöin voisi olla mahdollista todentaa Hansen, Nohri & Tierneyn (1999) kodifiointistrategiassaan lupaama tiedon uudelleen käytön mahdollistaman skaalaedun ja sen kautta aikaansaattavan liiketoiminnan kasvun vaikutukset taloudellisissa tunnusluvuissa.

Lähteet

Kirjallisuus

- Cook S. D. N., Brown J. S. 1999. Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing. *Organization Science*, Vol. 10, No. 4, July-August 1999, pp. 381–400.
- Dana L-P., Korot L., Tovstiga G. 2005. A cross-national comparison of knowledge management practices. *International Journal of Manpower*, Vol. 26, No. 1/2005, pp. 10–22.
- Hansen M. T., Nohria N., Tierney T. 1999. What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, March-April 1999, pp. 106–116.
- Heinonen J. 1994. Henkilöstöhallinnosta henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Helsingin yliopisto, neuvontaopin keskus.
- Huotari M-L., Hurme P., Valkonen T. 2005. Viestinnästä tietoon – Tiedon luominen työyhteisössä. WSOY
- Isaacs W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Jyväskylä. Gummerus
- Järvinen A., Koivisto T., Poikela E. 2002. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Helsinki. WSOY
- Koskinen I., Alasuutari P., Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä. Gummerus
- Kull M. D. 2005. Scaling the Water Cooler. Digital Storytelling for Knowledge Continuity. Teoksessa E. G. Carayannis, Y. H. Kwak & F. T. Anbari (toim.) *The Story of Managing Projects*. pp. 106–117. Lontoo. Praeger

Laitinen H. 1984. Näkökohtia osallistuvan havainnoinnin menetelmään. Tampereen yliopisto, Sosiaalipolitiikan laitos.

Lähteenmäki, P. 2007. Headhunter etsii valiojohtajaa. Talouselämä, 6/2007 16.2.2007. s. 24–27.

Meriläinen S. 1990. Suorahaun onnistuminen: Kolmen konsulttitoimiston tarkastelu. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja.

Nokana I., Konno N. 1998. The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. California Management Review, Vol 40, No. 3, Spring 1998. pp. 40–54.

Nonaka I., Takeuchi H. 1995. The Knowledge-Creating Company. New York. Oxford University Press

Nonaka I., Toyama R., Konno N. 2000. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Long Range Planning, Vol 33, Issue 1, pp. 5–34.

Scharmer C. O. 2000. Organizing Around Not-Yet-Embodied Knowledge. Teoksessa G. von Krohn, I. Nonaka & T. Nishiguchi (toim.) Knowledge Creation: A Source of Value. pp. 36–60. Lontoo. Macmillan Press Ltd

Ståhle P., Grönroos M. 1999. Knowledge Management – Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Helsinki. WSOY

Sydänmaanlakka P. 2001. Älykäs organisaatio – Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä. Gummerus

Teece D. J. 2000. Managing Intellectual Capital. New York. Oxford University Press

Wilson T. D. 2002. The nonsense of "knowledge management". Information Research, Vol. 8, No. 1, October 2002.

Haastattelut

Fagerström Robert, Managing Partner, Amrop Hever. 2.4.2007

Hovi Johanna, konsultti, Deloitte. 30.8.2006

Kvikant Patrik, Partner, Heidrick & Strugles. 12.4.2007

Norilo Jaakko, suorahakukonsultti, MPS-Yhtiöt. 30.3.2007

Olin Bob, Research Manager, Boyden. 8.5.2007

Sormunen Arto, Partner/toimitusjohtaja, HRD Group. 21.3.2007

Liite 1: Haastattelun raamit - asiantuntijahaastattelut**I Taustatiedot:**

Henkilöstö- ja organisaatorakenne

II Tietojohtaminen:

1. Mitä käsityksesi mukaan on Knowledge Management (tietojohtaminen, tietämyksen johtaminen)? Kuvaile omin sanoin
 - Mitä?
 - Kuka?
 - Miten?
 - Miksi?
2. Mitä Knowledge Management on teidän yrityksessänne?
(mitä, kuka, miten ja miksi) Vai onko sitä?
3. Mitä mielestäsi osaaminen / hiljainen tieto / aineeton pääoma suoraan kutoiminnassa on?
4. Onko niitä yrityksessänne yritetty määritellä? Miten?
5. Millä kaikilla tavoilla tieto yrityksessänne siirtyy? Edistetäänkö tiedon jakamista? Miten?
6. Missä roolissa erilaiset verkostot ovat liiketoiminnan kannalta? (esim. SSY, Henry, epäviralliset, henkilökohtaiset verkostot...)

Liite 2: Haastattelulomake – benchmarking-haastattelu

1. Mitä kaikkea knowledge managementin ”alle” yrityksessänne kuuluu?
2. Kuka (ketkä, jos useampia) yrityksessä vastaa knowledge management -asioista?
3. Onko hiljaista tietoa ja/tai aineetonta pääomaa määritelty? (esim. asiakassuhteet, verkostot, kokemus esim. työvuodet, toimiala, eri tehtävät, prosessit, org.kulttuuri...)
4. Mitä välineitä tiedon keräämiseen yrityksessä on? (ohjelmat, tietokannat, prosessikuvaukset tms...)
5. Miten muuten tieto siirtyy? (lounaalla, käytäväkeskusteluissa, sähköpostitse, muuten?)
6. Käytetäänkö tiedon keräämiseen/kuvaamiseen metaforia, visuaalisia malleja, tarinoita?
7. Onko tiedon kulkua tietoisesti edistetty, esim. avokonttorilla, henkilöiden sijoittelulla osaamisen mukaan, muuten?
8. Nähdäänkö kokous- ja palaverikäytännöt ja/tai tiimit kokemuseräisen tiedon siirtämisen kannalta olennaisina? Kuvaile.
9. Onko hiljaisen tiedon keräämisen ongelmia mietitty?
10. Ovatko yksittäiset konsultit vastuussa kokemuseräisen tiedon siirrosta/tallentamisesta? Miten?

11. Onko tietojohdaminen yrityksessänne painottunut kertyneen tiedon tallentamiseen ja jakamiseen esim. tietojärjestelmien ja -kantojen kautta vai käytetäänkö tieto- ja viestintätekniikkaa ennemminkin viestintävälineenä ja itse tieto ja osaaminen jaetaan vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten (ja asiakkaiden & muiden ulkopuolisten sidosryhmien) kanssa?
12. Pyritäänkö tiedon virtaukseen myös alhaalta ylös? Miten tuetaan?
13. Onko käytössä mentorointia, ”mestari-kisälli”-ohjelmia tai seniori-juniori-työpareja?
14. Koulutukset
15. Kehityskeskustelut
16. Perehdytys (myös uusiin tehtäviin talon sisällä siirryttäessä?)